

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление подготовки 38.04.01 Экономика, профиль «Экономика фирмы и корпоративное планирование»

Кафедра Экономики

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Повышение благополучия работников как элемент развития корпоративной культуры в условиях роста конкурентоспособности компании (на примере ООО «Газпром трансгаз Томск»)

УДК 005.35:331.104

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ42	Смагулов Максат Канатбекович		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент кафедры экономики	Кащук Ирина Вадимовна	канд. тех. наук, доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Экономики	Барышева Галина Анзельмовна	Д-р экон. наук, профессор		

Томск – 2016 г

**Планируемые результаты обучения по ООП
38.04.01 Экономика,
профиль «Экономика фирмы и корпоративное планирование»**

<i>Код резул ьта та</i>	<i>Результат обучения (выпускник должен быть готов)</i>	<i>Требования ФГОС-3+, критериев и/или заинтересованных сторон</i>
<i>Универсальные компетенции</i>		
P1	Самостоятельно применять методы и средства познания, обучения и самоконтроля, осуществлять интеллектуальное, культурное, нравственное, профессиональное саморазвитие и самосовершенствование в экономических областях	Требования ФГОС-3+ (ОК-1,2,3, ПК-7,8,9), Критерий 5 АИОР (2.6), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P2	Эффективно работать индивидуально и в качестве члена команды, демонстрируя навыки руководства отдельными группами исполнителей, уметь проявлять личную ответственность, приверженность профессиональной этике и нормам ведения профессиональной деятельности в экономике	Требования ФГОС-3+ (ОПК-3, ПК-11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.3), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
P3	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать и представлять экономическую документацию, защищать результаты	Требования ФГОС-3+ (ОПК-1,2, ПК-2,4) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i>
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P4	Уметь организовать сбор, обработку, анализ и систематизацию статистической, научной, правовой и иной информации, выбирать адекватные методы и средства решения задач	Требования ФГОС-3+ (ОК-1,2, ОПК-2, ПК-1,2,3,4,8,9,11,13) Критерий 5 АИОР (п. 1.1.,1.2), согласованный с

	исследования, составлять на их основе научные и аналитические отчеты, обзоры, публикации по экономике фирмы	требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P5	Проводить анализ экономического состояния фирм, финансовой устойчивости и рентабельности, стратегии в условиях неопределенности, неустойчивости внешней среды	Требования ФГОС-3+ (ОК-2, ОПК-1, ПК-3,4,8,9,10,13) Критерий 5 АИОР (п. 1.2. 1.4), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P6	Уметь анализировать и использовать данные бухгалтерского, налогового, оперативно-хозяйственного учета для организации и управления фирмой на новом уровне, выявления резервов и факторов роста, совершенствования ее политики, составления текущих и перспективных планов развития	Требования ФГОС-3+ (ОПК-3, ПК-3,6,7,9,12) Критерий 5 АИОР (п. 1.6.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P7	Уметь разрабатывать систему социально-экономических показателей, отражающих состояние фирм; обосновывать методики их расчета, прогнозировать динамику показателей деятельности предприятия; составлять планы и бюджеты развития фирм	Требования ФГОС-3+ (ПК-5,6,8,10,12). Критерий 5 АИОР (п. 1.1.,1.3.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P8	Обладать способностью к самостоятельной разработке заданий по программам развития фирмы, получению проектных решений, их экономическому обоснованию, разработке методических и нормативных документов, предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ, оценке их эффективности	Требования ФГОС-3+ (ОПК-3, ПК-5,6,8,10,11,12) Критерий 5 АИОР (п. 1.5.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P9	Развивать навыки руководителя	Требования ФГОС-3+

	экономическими службами и подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти для выполнения задач в области экономической политики фирмы	(ОПК-1,3, ПК-11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.3), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P10	Разрабатывать и обосновывать варианты управленческих решений, организовывать коллектив на внедрение и распространение современных методов организации и управления, стратегии развития и планирования деятельности фирмы на основе внедрения современных управленческих технологий	Требования ФГОС-3+ (ПК-7, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 1.5.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P11	Осуществлять преподавание экономических дисциплин (прежде всего, по экономике предприятия) в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях высшего профессионального и среднего профессионального образования, а также в образовательных учреждениях дополнительного профессионального образования	Требования ФГОС-3+ (ОК-1,3, ОПК-2,3, ПК-9,13,14). Критерий 5 АИОР (п. 2.4, 2.5), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI
P12	Приобретать и использовать навыки педагогического мастерства, методики преподавания: готовить методические материалы; разрабатывать рабочие планы и программы; подбирать соответствующий им дидактический инструментарий и методики; готовить задания для учебных групп; анализировать результаты реализации образовательной программы	Требования ФГОС-3+ (ОК-2,3, ОПК-1,3, ПК- 1,2,3,9). Критерий 5 АИОР (п. 2.4, 2.5), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий

Направление подготовки 38.04.01 Экономика, профиль «Экономика фирмы и корпоративное планирование»

Кафедра Экономики

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой экономики

_____ Г.А. Барышева

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБМ42	Смагулов Максат Канатбекович

Тема работы:

Повышение благополучия работников как элемент развития корпоративной культуры в условиях роста конкурентоспособности компании (на примере ООО «Газпром трансгаз Томск»)

Утверждена приказом директора (дата, номер) № 5429/С от 08.07.2015 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы: 23 мая 2016 г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ;

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

Объект – корпоративная культура ООО «Газпром трансгаз Томск».
Предмет – повышения благополучия работников ООО «Газпром трансгаз Томск» с целью укрепления конкурентных преимуществ.
В качестве эмпирической базы исследования использовались публикации периодической печати,

	научные статьи, учебные материалы различных авторов.
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>Значительный вклад в развитие представлений о корпоративной социальной политике внесли работы по теории управления организацией таких западных ученых, как П. Гаудж, Х. Грахем, Б. Литвак, Р. Геррард. В отечественной науке эффективно развивается такое направление исследований, как корпоративное волонтерство. Оно широко представлено в работах таких российских ученых, как Д.М. Петросян, О.А. Лещенко, В.С. Сопин.</p>
<p>Перечень графического материала</p> <p><i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>Задачи исследования:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Изучить понятие конкурентоспособности современного предприятия. 2. Определить роль и значение корпоративной культуры в приобретении конкурентных преимуществ. 3. Сформировать представление о благополучии современного человека 4. Проанализировать современное направление развития корпоративной культуры, обеспечивающей непрерывное благополучие работникам и новые конкурентные преимущества ООО «Газпром трансгаз Томск».
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</p> <p><i>(с указанием разделов)</i></p>	
Раздел	Консультант
1 глава	Кашук И.В.
2 глава	Кашук И.В.
3 глава	Кашук И.В..В.
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.
Английская часть	Николаенко Н.А.
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	

1.1.Понятие конкурентоспособности предприятия в современных условиях	
1.2 Корпоративная культура современного предприятия	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	4.02.2016
---	------------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент кафедры экономики	Кащук Ирина Вадимовна	канд. тех. наук, доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ42	Смагулов Максат Канатбекович		

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа		ФИО	
ЗБМ42		Смагулов Максат Канатбекович	
Институт	НИ ТПУ	Кафедра	экономики
Уровень образования	магистратура	Направление/специальность	Экономика фирмы и корпоративное планирование

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования)</i> <i>на предмет возникновения:</i> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - чрезвычайных ситуаций социального характера</p>	<p>стационарное рабочее место (располагается на закрепленной производственной площади, оснащается стационарными средствами труда); рабочее место работника на предприятии хорошо проветриваемо, в достаточной степени освещено и в целом – комфортное для работы. Вредных, опасных проявлений факторов производственной среды не выявлено, а также чрезвычайных ситуаций никогда не наблюдалось.</p>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>1. ТК РФ №197-ФЗ (ред. от 30.12.2015) 2. ГОСТ CSR/КСО-2008 «Социальная ответственность организации. Требования».</p>
<p>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:</p>	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - Системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.</p>	<p>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации. - Системы социальных гарантий организации;</p>
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - Спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуги (выпуск качественных товаров) - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</p>	<p>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность. - содействие охране окружающей среды;</p>

<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности 	
--	--

Перечень графического материала:

<p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i></p>	
--	--

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	02.05.2016
---	------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры менеджмента	Черепанова Наталья Владимировна	канд. филос. наук, доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ42	Смагулов Максат Канатбекович		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 119 с., 11 таб., 58 источников, 2 прил.

Ключевые слова: корпоративная культура, благополучие работника, конкуренция, конкурентоспособность, социальное благополучие, материальное благополучие, физическое благополучие, корпоративный имидж, персонал предприятия, конкурентное преимущество.

Объектом исследования является корпоративная культура ООО «Газпром трансгаз Томск».

Цель работы – Исследовать и охарактеризовать влияние благополучия работников на развитие корпоративной культуры с целью приобретения новых конкурентных преимуществ предприятия.

В процессе исследования проводился анализ влияния благополучия работника на развитие корпоративной культуры и приобретение конкурентных преимуществ предприятия.

В результате исследования: определено понятие «корпоративная культура» и «конкурентоспособность»; сформировано представление о благополучии современного человека и работника предприятия; проведена оценка состояния трудовых ресурсов на исследуемом предприятии; определены основные конкурентные преимущества ООО «Газпром трансгаз Томск».

Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики. Магистерская диссертация состоит из трех частей. В первой части рассмотрены теоретические основы понятия корпоративной культуры и конкурентоспособности, проанализирована их взаимосвязь. Во второй части рассмотрено понятие «благополучие» и определены основные методы воздействия на благополучие современного человека – работника. В третьей части дана общая характеристика деятельности исследуемого предприятия ООО «Газпром трансгаз Томск», представлены основные характеристики его работников, проанализированы его основные конкурентные преимущества на рынке.

Выпускная квалификационная работа выполнена в текстовом редакторе Microsoft Word 10.0 и представлена на CD-диске (в конверте на обороте обложки).

Степень внедрения. Рекомендации по улучшению благополучия работников предприятия с целью повышения корпоративной культуры и приобретения новых конкурентных преимуществ, приняты к рассмотрению руководством ООО «Газпром трансгаз Томск».

Область применения. Результаты диссертационного исследования могут быть использованы руководителями и специалистами подразделений по социальному развитию, персоналу, планированию, маркетинга, в процессе развития корпоративной культуры и достижения конкурентоспособности своего предприятия в современных рыночных условиях. Материалы диссертации могут быть использованы в системе преподавания различных социально-экономических дисциплин в учебных заведениях.

Часть результатов, отраженных в работе, получены в рамках научно-исследовательских работ по направлению «Оценка и улучшение социального, экономического и эмоционального благополучия пожилых людей» договор № 14.Z50.31.0029.

Результаты исследования благополучия людей опубликованы:

1. Смагулов, М.К., Кашук, И.В. Понятие «благополучие пожилых людей» // Международный научный институт «Educatio» : ежемесячный научный журнал. 2014. № 7. С. 107–109.

2. Смагулов М.К., Кашук И.В. Рынок спортивно-оздоровительных услуг для лиц старшего поколения // Если тебе Бизнесмен имя: Всероссийская научна молодежная научно-практическая конференция. Томск: Издательство ТГУ 2015.

3. Приобретение конкурентных преимуществ компании на основе развития корпоративной культуры и повышения благополучия работников [Электронный ресурс] / М. К. Смагулов, И. В. Кашук; науч. рук. И. В. Кашук // Экономика России в XXI веке : сборник научных трудов XII Международной научно-практической конференции "Экономические науки и прикладные исследования", г. Томск, 17-21 ноября 2015 г.в 2 т. / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ) ; ред. кол. Г. А. Барышева [и др.]. 2015. Т. 1. С. 461–465. URL: <http://www.lib.tpu.ru/fulltext/c/2015/C40/V1/087.pdf> (дата обращения: 25.05.2016).

Экономическая эффективность/значимость работы для теоретической экономики заключается в определении специфики влияния благополучия работников и корпоративной культуры на конкурентоспособность современного предприятия.

В будущем планируется продолжить изучение понятия «благополучие», разработать новые методики повышения благополучия работников предприятия с целью достижения новых конкурентных преимуществ на сформированных рынках.

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Определения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями.

Благополучие человека — состояние, в котором человек, оценивая происходящее в его жизни, полностью удовлетворен.

Конкурентные преимущества — экономическая категория, означающая наличие у экономического субъекта уникальных характеристик, выгодно отличающих данный экономический субъект от других аналогичных субъектов на рынке.

Конкурентоспособность — это способность субъекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными субъектами на данном рынке.

Конкуренция — это состязательность хозяйствующих субъектов, при которой ограничена возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем рынке.

Корпоративная культура — это совокупность норм и ценностей, разделяемых работниками компании, проявляющихся в организации бизнес-процессов, коммуникации, деловом и неформальном общении.

Корпоративный имидж — это устойчивые символически выраженные представления о компании и ее деятельности у различных групп общественности. Благоприятный имидж содействует лояльности потребителей, приверженности данному бренду.

Материальное благополучие — это удовлетворенность наличием имеющихся материальных благ у человека.

Персонал предприятия — это совокупность работников, которые входят в его списочный состав.

Социальное благополучие — удовлетворенность личностью своим социальным статусом и актуальным состоянием общества, к которому личность себя причисляет.

Физическое благополучие — состояние, при котором человек максимально удовлетворен возможностями своего тела, организма.

Нормативные ссылки

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

1. ГОСТ «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 30.12.2015). Свод законов, регулирующих трудовые отношения между работодателем и работником.

2. ГОСТ CSR/КСО-2008 «Социальная ответственность организации. Требования». Разработанный Всероссийской организацией качества, устанавливает требования к деятельности организаций в области права на труд и охраны труда, социальных гарантий для персонала, производства продукции (услуг, работ) надлежащего качества, охраны окружающей среды, ресурсосбережения, участия в социальных мероприятиях и поддержки инициатив местного сообщества.

Сокращения

В данной работе применены следующие сокращения:

ПАО – Публичное акционерное общество

ООО – Общество с ограниченной ответственностью.

Оглавление

Введение.....	15
1 Повышение конкурентоспособности предприятия путем развития корпоративной культуры.....	18
1.1 Понятие конкурентоспособности предприятия в современных условиях ...	18
1.2 Корпоративная культура современного предприятия.....	34
1.3 Роль и значение корпоративной культуры в приобретении конкурентных преимуществ предприятия	52
2 Достижение конкурентных преимуществ предприятия путем повышения уровня благополучия работников.....	58
2.1 Теоретические вопросы изучения благополучия современного человека....	58
2.2 Способы повышения благополучия работников современного предприятия	64
2.3 Влияние формирования и развития корпоративной культуры на благополучие работников.....	68
3 Развитие корпоративной культуры и обеспечение непрерывного благополучия работников (на примере ООО «Газпром трансгаз Томск»).....	72
3.1 Общие характеристики хозяйственной деятельности предприятия.....	72
3.2 Основные характеристики работников предприятия.....	80
3.3 Пути развития корпоративной культуры, обеспечивающей конкурентные преимущества.	82
4 Социальная ответственность	88
Заключение	94
Список публикаций студента.....	97
Список использованных источников	98
Приложение А	105
Приложение Б.....	106

Введение

Целью любого современного предприятия является получение максимальной прибыли от своей деятельности, поэтому главный критерий оценки его успешности определяется количеством заработанных денег.

Сегодня, когда в нашей стране активно развивается рыночная экономика, возрастает количество компаний, которые занимают один и тот же сегмент рынка, следовательно, между ними завязывается жесткая конкурентная борьба. В таких условиях, как правило, успешно продолжают свою деятельность более сильные компании, т.е. имеющие больше конкурентных преимуществ среди всех участников рынка. У современных руководителей компании появляется необходимость постоянного совершенствования деятельности, дабы существовать долго и успешно в своем поле отрасли.

Каждый руководитель успешной компании постоянно ведет поиск наиболее эффективных средств, которые позволят создавать новые конкурентные преимущества. Внедрение новых и совершенствование уже имеющихся принципов работы компании позволят максимизировать полезность имеющихся ресурсов. Как правило, подобные изменения несут за собой определенные затраты, поэтому руководству компаний необходимо с особой внимательностью вводить новшества и инновации.

В условиях рыночной экономики одной из главных задач государства является создание условий, в которых конкуренция между участниками одного рынка будет здоровой, т.е. без привилегий и негативного влияния друг на друга [22]. Поэтому необходимо, чтобы государство осуществляло жесткий контроль над методами ведения конкурентной борьбы. Контроль со стороны государства за соблюдением законодательства о конкуренции обеспечивает антимонопольная служба.

Конкуренция является движущей силой развития общества. Создавая здоровую конкурентную среду, государство мотивирует компании максимально использовать накопленные научные знания и на их основе

создавать комфортные условия для работников компании, повышать качество продукта, минимизировать затраты, развивать научно-технический прогресс. Государство напрямую заинтересованно в формировании и поддержании здоровой конкурентной борьбы между компаниями. Конкурентная борьба позволит ускорить процесс развития общества, а также удовлетворить необходимые потребности населения. Существует множество направлений создания новых рыночных преимуществ в борьбе за клиентов.

Корпоративная культура – это одно из современных и перспективных направлений, где компания может значительно увеличить своё влияние на рынке. Развитая корпоративная культура позволяет предприятию овладеть мощным инструментом в борьбе с конкурентами. Она помогает решать цели и задачи компании, объединяет и активизирует инициативу сотрудников, способствует продуктивному общению между ними.

В первую очередь корпоративная культура направлена на создание необходимых рабочих условий и позитивной атмосферы в коллективе путем предотвращения возможных конфликтных ситуаций и повышения производительности труда работника. Тем самым корпоративная культура способствует развитию непрерывного благополучия работников компании. Главным элементом в развитии культуры является человек, благополучие которого и будет определять уровень развития культуры.

Объект исследования – корпоративная культура ООО «Газпром трансгаз Томск».

Предмет работы – повышение благополучия работников ООО «Газпром трансгаз Томск» как перспективного направления приобретения конкурентных преимуществ.

Цель работы. Исследовать и охарактеризовать влияние благополучия работников на развитие корпоративной культуры с целью приобретения новых конкурентных преимуществ предприятия.

Задачи исследования:

1. Изучить понятие конкурентоспособности современного предприятия.

2. Определить роль и значение корпоративной культуры в приобретении конкурентных преимуществ предприятием.

3. Сформировать представление о благополучии современного человека.

4. Проанализировать современное направление развития корпоративной культуры, обеспечивающей непрерывное благополучие работникам и новые конкурентные преимущества ООО «Газпром трансгаз Томск».

1 Повышение конкурентоспособности предприятия путем развития корпоративной культуры

1.1 Понятие конкурентоспособности предприятия в современных условиях

Рыночная экономика – это вид экономики, по которому сегодня развивается наша страна. В такой экономической ситуации, где значительная часть предприятий находится в собственности, создается жесткая конкуренция среди компаний, которые занимают один и тот же рынок. На сегодняшний день экономисты-исследователи изучают проблемы конкуренции российского рынка. В российской литературе, несмотря на имеющийся богатый опыт зарубежных коллег и большого выбора теоретического материала, отсутствует базовое определение понятия «конкуренция» [23]. На сегодняшний день существуют множество определений термина «конкуренция», вот некоторые из них:

Конкуренция – это борьба предпринимателей за наиболее выгодные условия производства и сбыта товаров в целях получения максимальной прибыли [41].

Конкуренция – процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами и преимуществами управляемого объекта по стратегической или практической реализации (продаже) объекта либо достижению других целей [55].

С давних времен в термин «конкуренция» закладывается представление о конфликтном соперничестве между различными субъектами отношениями, которое в конечном итоге приводит к приобретению преимущества одним соперником над другим. Поэтому в первую очередь определение «конкуренция» связано именно с пониманием его как конфликтного соперничества за достижение относительно лучших условий существования, функционирования и развития.

Появление конкуренции вынудило руководителей досконально изучать данное явление, дабы суметь долго и успешно управлять своей компанией. В конкурентной среде многие предприятия прекращают свое существование, ибо не выдерживают борьбы с более сильными соперниками по рынку. В этих условиях руководству необходимо постоянно вести поиски средств, которые помогут вести грамотную борьбу на рынке и создавать конкурентные преимущества над другими участниками рынка.

С появлением понятия «конкуренция» сформировалось новое – «конкурентоспособность». Оно характеризуется способностью субъекта становиться лидером на рынке, управлять своими конкурентными преимуществами, преимуществами управляемого объекта по достижению запланированных целей в соперничестве с конкурентами на конкретном рынке в данное время [41]. В условиях конкуренции каждая фирма стремится быть конкурентоспособной, дабы успешно заниматься своей деятельностью долгое время.

С проблемами конкуренции и конкурентоспособности в нашей стране столкнулись к концу XX века. Конкуренция в социалистическом обществе отсутствовала. Отношения товарищеского сотрудничества и братской взаимопомощи порождают социалистическое соревнование, являющееся прямой противоположностью конкуренции [44].

Разговоры о развитии рыночных отношений начались в конце 80-х годов. Тогда было необходимо ускорить социально-экономическое развитие страны путем повышения темпов экономического роста за счет всемирной интенсификации производства на основе научно-технического процесса, структурной перестройки экономики, эффективных форм управления, организации и стимулирования труда. Такие меры были направлены на переход от преимущественно торговых связей к более глубокой специализации и кооперированию производства, они были направлены на решение задач по внешнеэкономической деятельности [44].

Таким образом, главной причиной отсутствия конкуренции внутри страны являлось директивное планирование и отсутствие частной собственности на средства производства. Лишь те предприятия, которые выходили на внешние рынки, были знакомы с элементами конкурентной борьбой. Такое положение полностью охарактеризовало деятельность хозяйственной системы советской власти.

Разговоры о целесообразности введение в нашем государстве рыночной экономики, конкуренции и предпринимательства заговорили летом 1990 года. В результате экономических реформ предприниматели получили возможность самостоятельно продавать сверхплановую продукцию, создавать совместные предприятия с зарубежными компаниями, что позволяло привлечь иностранные инвестиции. Данный факт стимулировал советские организации развивать и повышать свою конкурентоспособность на рынке [49].

Первым шагом на пути к формированию рыночной экономике в государстве стало утверждение ряда реформ, в которых расширялись сферы деятельности частных предприятий. Подобный экономический переворот в стране привел к появлению конкуренции практически во всех сферах деятельности хозяйствующих субъектов и привлек внимание к изучению самой проблемы конкурентоспособности [44].

В период 1990-1998 характеризуется спадом промышленного производства в нашей стране, вследствие чего вопросы конкуренции и конкурентоспособности отошли на задний план. Финансовый кризис в 1998 году вернул интерес к изучению проблем конкурентоспособности в России. В результате девальвации рубля стоимость отечественных товаров за границей снизилась, а импортные товары выросли в цене. Таким образом, внутри страны появилась необходимость более детального исследования вопросов конкурентоспособности предприятий. Так появился интерес со стороны государства и руководителей организаций к понятию «конкуренция» и её проблемам.

В результате изучения были выделены несколько классификаций рыночной конкуренции:

1. Разделение рынков идет по степени интенсивности конкуренции. Он характеризуется объемом предприятий, которые участвуют в торговле на данном сегменте рынка. По степени интенсивности конкуренции рынки бывают:

– привлекательные, такие рынки характеризуются тем, что субъект качественнее удовлетворяет свои потребности или получает прибыли больше, чем в остальных сегментах;

– умеренные, субъект конкуренции своими действиями поддерживает конкурентную среду на рынке;

– ожесточенные, в подобной среде субъект конкуренции вытесняет или поглощает другого участника рынка.

2. Конкуренцию различают по форме удовлетворения потребностей:

– предметная конкуренция – это вид конкуренции, в котором предложенные покупателю товары практически одинаковы, различие их возможно лишь в качестве. Для компаний подобный вид конкуренции является наиболее сложным. Её результат – это выпуск практических одинаковых товаров, их отличие возможно лишь в их качестве, но не всегда.

– видовая конкуренция – это вид конкуренции, при котором удовлетворение покупателя осуществляется через производство однообразных товаров, отличающимися между собой существенными характеристиками. (например, автомобили с разной мощностью двигателя). Видовая конкурентная борьба, возникающая между соперниками по рынку, осуществляется более разнообразными способами, чем при предметной конкуренции, т.к. методов воздействия на покупателя значительно возрастает. Товары при такой конкурентной среде имеют единственную цель, а различаются они друг от друга каким-то важным параметром.

– функциональная конкуренция – это конкуренция, в которой удовлетворение потребности покупателя возникает от наличия большого

выбора товаров. Она возникает вследствие того, что удовлетворить потребителя можно различными способами, поэтому конкурентам необходимо это учитывать, даже если компания выпускает поистине уникальный товар [9].

Известный специалист в области маркетинга Ф. Котлер предлагал иную классификацию конкурентной среды. Его классификация состоит из четырех видов конкуренции:

1) конкуренция торговых марок – это вид конкуренции, в котором участники рынка предлагают одним и тем же покупателям однородные товары по сопоставимым ценам;

2) отраслевая конкуренция – это конкуренция, в котором соперничают предприятия, производящие и реализующие одинаковые товары, а в качестве отрасли рассматривается группа компаний, предлагающие одни и те же товары потребителям;

3) формальная конкуренция – соперничество между участниками рынка, в котором производимая продукция призвана удовлетворить одни потребности;

4) общая конкуренция – это вид конкуренции, в котором соперничество осуществляется между всеми без исключения субъектами предпринимательского бизнеса [42].

В результате исследований было выявлено, что главной проблемой конкурентоспособности российских компаний является слабая технологическая база. Опираясь на ежегодные проводимые исследования компаний Институтом экономики, одной из главных причин слабого роста конкурентоспособности предприятий является устаревшее оборудование. Так в 2011 г. 57% предприятий имели устаревшее оборудование, а в 2010 году этот показатель был равен 48 [9]. Чаще всего оборудования, которое были на предприятие, эксплуатировались ещё со времен СССР, а значит, уже требовалась замена большей части техники. Поэтому основной мерой повышения конкурентоспособности российских предприятий являлось модернизация оборудования.

Изучая влияние конкуренции в зарубежных странах, исследователи обратили внимание, что она выполняет несколько функций, которые способствовали развитию экономики:

1. Функция регулирования. Главным правилом успешного предприятия является то, что выпускаемая ими продукция должна быть интересна в первую очередь покупателям. Вследствие чего различные факторы производства направляются в те отрасли, где существует их наибольшая потребность.

2. Функция мотивации. Конкурентная среда предоставляет одновременно шанс и риск для предпринимателей:

– предприятия, предлагающие лучшую по качеству продукцию или производят ее с меньшими производственными затратами, получают вознаграждение в виде прибыли (позитивные санкции);

– предприятия, не реагирующие на пожелания потребителей или нарушающие правила конкуренции своими соперниками на рынке, получают наказание в виде убытков или вытесняются с рынка (негативные санкции).

3. Функция распределения. Высокая конкуренция является не только стимулом предприятий к достижению более высокой продуктивности, но и способствует распределению дохода всех предприятий одного рынка в соответствии с эффективностью их вклада. Это соответствует одному из главных принципов конкурентной борьбы – вознаграждение по результатам.

4. Функция контроля. Конкуренция позволяет ограничить и контролировать экономическую силу всех компаний. В конкурентной среде покупателю предоставляется выбрать товар среди нескольких продавцов, в то время как в монополии цену устанавливает продавец. В наиболее совершенной конкуренции будет самая справедливая цена [36].

Рассматривая виды добросовестной конкуренции, нельзя обойти вниманием недобросовестную конкуренцию, включающую следующие действия:

– дезорганизация деловой деятельности конкурентов (получение, использование, разглашение информации о конкурентах и их коммерческих

тайнах без их согласия, уничтожение средств наружной рекламы конкурентов, негативное воздействие на партнеров и клиентов соперника);

– прямая дискредитация конкурента (распространение ложных, неточных или искаженных сведений о конкурентах посредством недобросовестной и неэтичной рекламы);

– косвенная дискредитация конкурентов (некорректное сравнение своих товаров с товарами конкурентов);

– паразитическая конкуренция (самовольное использование чужого товарного знака, самовольное копирование товара, его упаковки или внешнего оформления);

– прямой и позиционный демпинг [44].

Изучение конкуренции помогло сформировать представление о конкурентоспособном предприятии. На сегодняшний день конкурентоспособными предприятиями считаются те, которые имеют свою отличительную черту от других участников рынка по мере удовлетворения потребностей своих клиентов, что позволяет получать большую прибыль, чем другие игроки на этом же рынке.

Под конкурентной борьбой подразумевается выполнение всеми сторонами необходимых целенаправленных действий – наблюдений, воздействий, активных действий. Эти действия считаются конструктивными, т.к. в результате подобных действий в стане конкурентов появляются деструктивные процессы, которые выражаются в частичной или полной потере основных функций. Противостояние данным процессам осуществляется с целью снижения их интенсивности, недопущения разрушения системы и реализации мероприятий по поддержанию и восстановлению нарушенных функций в компании. Важно не допустить, чтобы развитие деструктивных процессов в одной из систем проходило сверх некоторого критического уровня, иначе последствия она возможно потеряет все свои функции. Таким образом, ходом конкурентной борьбы можно назвать развития конструктивных и деструктивных процессов в конкурирующих компаниях. Высокая

интенсивность процессов устанавливается качеством конкурирующих систем и эффективностью их функционирования. Высокий уровень развития предприятия укрепляет его позиции на рынке, а значит, повышает значимость конструктивных процессов, а деструктивных наоборот снижается.

Конкурентоспособность организации позволяет определить возможности и динамику адаптации к изменяющимся условиям рыночной экономики. В научной литературе существует множество классификаций факторов, которые влияют на конкурентоспособность фирмы. Некоторые авторы выделяют следующие факторы:

- 1) качество продукции и услуг;
- 2) наличие эффективной стратегии маркетинга;
- 3) уровень менеджмента и квалификации персонала;
- 4) технологический уровень производства;
- 5) налоговая среда, в которой действует предприятие;
- 6) доступность источников финансирования. [48]

Другие же авторы выделяют следующие компоненты, влияющие на конкурентоспособность предприятия. Их разделили на три группы факторов:

- технико-экономические;
- коммерческие;
- нормативно-правовые.

Технико-экономические факторы включают:

- качество;
- продажную цену;
- затраты на эксплуатацию (использование) или потребление продукции или услуги.

Эти компоненты зависят от производительности и интенсивности труда, издержек производства, наукоемкое продукции и пр.

Коммерческие факторы определяют условия реализации товаров на конкретном рынке. Они включают:

- конъюнктуру рынка (острота конкуренции, соотношение между спросом и предложением данного товара, национальные и региональные особенности рынка, влияющие на формирование платежеспособного спроса на данную продукцию или услугу);
- предоставляемый сервис (наличие дилерско-дистрибьютерских пунктов изготовителя и станций обслуживания в регионе покупателя, качество технического обслуживания, ремонта и других предоставляемых услуг);
- рекламу (наличие и действенность рекламы и других средств воздействия на потребителя с целью формирования спроса);
- имидж фирмы (популярность торговой марки, репутация фирмы, компании, страны) [36].

Третья группа исследователей, которые занимаются изучением конкурентоспособности, имеют собственное представление о том, как должна выглядеть классификация факторов конкурентоспособности фирмы. Они их разделяют на следующие группы:

1. Внешние факторы – это факторы, проявление которых в малой степени зависит от организации;
2. Внутренние факторы – это факторы, проявление которых почти целиком определяемые руководством организации.

Внешние факторы конкурентного преимущества организации определяются следующими показателями:

- уровень конкурентоспособности отрасли;
- государственная поддержка предприятий данной отрасли;
- правовое регулирование функционирования экономики страны и регионов;
- открытость общества и рынков;
- научный уровень управления экономикой страны и другими системами;
- национальная система стандартизации и сертификации;
- государственная поддержка науки и инновационной деятельности;

- качество информационного обеспечения управления на всех уровнях иерархии;
- уровень интеграции внутри страны и в рамках мирового сообщества;
- налоговые ставки в стране и регионах;
- процентные ставки в стране и регионах;
- наличие доступных и дешевых природных ресурсов;
- система подготовки и переподготовки управленческих кадров в стране;
- климатические условия и географическое положение страны или региона;
- уровень конкуренции во всех областях деятельности в стране [44].

Каждый фактор можно рассчитать, а также проанализировать его в динамике. Однако объединить все преимущества в единый показатель вряд ли возможно. Научный подход к изучению внешних факторов конкурентной борьбы позволит определить влияние каждого из них, а также как эффективно противодействовать внешним изменяющимся условиям рынка. Чем больше организация имеет конкурентных преимуществ, тем выше ее конкурентоспособность, живучесть, эффективность и перспективность.

Внутренние факторы конкурентного преимущества включают несколько составляющих:

1. Структурные:

- производственная структура организации;
- миссия организации;
- организационная структура организации;
- специализация и концентрация производства;
- уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции и составных частей производства;
- учет и регулирование производственных процессов;
- персонал;
- информационная и нормативно-методическая база управления;

– сила конкуренции на входе и выходе системы.

2. Ресурсные:

– поставщики;

– доступ к качественному дешевому сырью и другим ресурсам;

– учет и анализ использования всех видов ресурсов по всем стадиям жизненного цикла крупных объектов организации;

– оптимизация эффективности использования ресурсов.

3. Технические:

– патентованный товар;

– патентованная технология;

– оборудование;

– качество изготовления товаров;

4. Управленческие:

– менеджеры;

– анализ выполнения законов организации;

– организация поставки сырья, материалов и комплектующих по принципам «точно в срок»;

– формирование системы менеджмента;

– функционирование системы управления качеством в организации;

– проведение внешней и внутренней сертификации продукции и систем.

5. Рыночные:

– доступ к рынку ресурсов, необходимых организации;

– доступ к рынку новых технологий;

– значительная доля рынка;

– эксклюзивность товара организации;

– эксклюзивность каналов распределения;

– эксклюзивность рекламы товаров организации;

– эффективная система сбыта и послепродажного обслуживания;

– прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры.

б. Эффективность функционирования организации:

–показатели доходности (по показателям рентабельности продукции, производства, капитала, продаж);

– интенсивность использования капитала (по коэффициентам оборачиваемости видов ресурсов или капитала);

– финансовая устойчивость функционирования организации [44].

Все факторы, которые указаны выше, влияют на процесс конкуренции. Опираясь на него, компания ищет средства, позволяющие создать конкурентное преимущество предприятие. Свое понимание конкурентного преимущества предприятия высказал известный европейский маркетолог, профессор Ж.Ж. Ламбен. Он говорил, что конкурентные преимущества – это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для компании определенное превосходство над своими прямыми конкурентами [55].

Руководители предприятий обязаны знать методики оценки конкурентоспособности предприятия. Эффективность их работы оценивается по наиболее важным показателям. Для каждой отрасли показатели, которые берутся для оценки, целесообразно дифференцировать и установить весомые коэффициенты их значимости. Все показатели, характеризующие конкурентоспособность компании, для большего удобства разделяют на две группы:

I группа – показатели, характеризующие конкурентные позиции внутреннего потенциала предприятия и его деятельности:

- 1) квалификация управленческого персонала;
- 2) квалификация производственного и обслуживающего персонала;
- 3) автоматизация и информатизация предприятия;
- 4) инновационность технологических и управленческих процессов;
- 5) функциональность производимой продукции и услуг и их конкурентоспособность.

II группа – показатели, характеризующие привлекательность предприятия для потребителей, партнеров по бизнесу:

- 1) местоположение предприятия;
- 2) номенклатура предоставляемых покупателю услуг (основных и дополнительных);
- 3) торговая марка;
- 4) ценовая политика предприятия;
- 5) маркетинговая стратегия, система продвижения товара и условия сбыта;
- 6) реклама и ее действенность;
- 7) имидж (репутация) предприятия [47].

Для каждой отрасли, предприятий и сфер деятельности значения этих показателей будет различной. Также приведённые выше показатели необходимо разукрупнять, дополнять, уточнять с учетом специфики деятельности компании, условий формирования спроса, рынка, в котором осуществляется деятельность предприятия, характера процесса реализации и потребления товара или оказания услуг.

Для компаний, которые занимаются своей деятельностью в сфере услуг, наиболее важными показателями их конкурентоспособности, формирующими покупательские предпочтения, могут быть (с учетом рыночной ориентации, обеспечивающей конкурентные преимущества по двум базовым условиям: быть ближе к потребителям и опережать конкурентов):

- территориальное размещение предприятия и доступность к потенциальным потребителям его услуг (при этом необходимо определить зоны тяготения, пешеходную доступность);
- перечень и набор услуг, в том числе дополнительных, предоставляемых потребителям, их комплексность, взаимодополняемость, гарантированность;
- конкурентоспособность реализуемых товаров и услуг с учетом жизненного цикла товара (услуги), своевременности его появления на рынке, надежности потребительских свойств товара и услуги, соответствие современным достижениям науки и практики;

- качество реализуемых товаров и услуг, гарантированность, соответствие их как внешним, так и внутренним стандартам по безопасности;
- ценовая политика и ее адекватность рыночным условиям, конъюнктурным особенностям, стимулирующим функциям цены;
- реклама (внутренняя и внешняя), ее действенность и эффективность;
- имидж предприятия и его базовые компоненты, наличие бренда, его популярность и управляемость [47].

Преимущество предприятие характеризуется более высокой компетентностью, чем у других компаний. Они могут проявляться в превосходстве в экономической, технической, управленческой деятельности фирмы, что способствует более высокой прибыли по сравнению с конкурентами.

Анализ состояния ключевых показателей состояния дел предприятия, их оценка и способах повышения на основе этих данные формируется основные принципы обеспечения конкурентоспособности. Выделены следующие принципы:

- задача обеспечения конкурентоспособности предприятия включает обеспечение конкурентоспособности продукции и собственно самого предприятия;
- следует выделять разные критерии конкурентоспособности предприятия в зависимости от горизонта планирования и управления на предприятии;
- основным показателем конкурентоспособности предприятия на оперативном уровне является интегральный показатель конкурентоспособности продукции;
- на тактическом уровне конкурентоспособность предприятия обеспечивается его общим финансово-хозяйственным состоянием и характеризуется комплексным показателем его состояния;

– на стратегическом уровне конкурентоспособность предприятия характеризуется инвестиционной привлекательностью, критерием которой является рост стоимости бизнеса[35].

Вышеперечисленные концепции основываются на факторах, влияющих на конкурентоспособность компании. Придерживаясь каждой из них, предприятие может занимать главенствующие позиции в своей конкурентной среде, что, безусловно, скажется на её прибыли. Даже занимая лидирующие строчки в своем секторе, необходимо вести постоянный контроль над состоянием организации, это поможет вовремя среагировать на изменения условий рынка.

В условиях развития рыночных отношений, значение придается управлению конкурентоспособностью организаций, ориентированных на освоение и расширение рынков сбыта. Различают четыре стратегии обеспечения конкурентоспособности организации: виолентную, пациентную, коммутантную, экспелерентную.

Виолентная стратегия – это массовое производство и поставка на рынок продукции приемлемого для потребителей качества при низких издержках производства, что позволяет производителям устанавливать невысокие цены в расчете на значительный объем спроса. Виолентную стратегию способны проводить крупные организации с устойчивой репутацией, постепенно овладевшие значительными сегментами рынка.

Пациентная стратегия рассчитана на завоевание и удержание относительно узких рыночных ниш, в пределах которых реализуются эксклюзивные товары специального предназначения и весьма высокого качества. Производители и продавцы таких товаров реализуют их на рынке по высоким ценам в расчете на состоятельных покупателей, что дает возможность при небольших объемах продаж получать высокий доход и значительную прибыль. Конкурентоспособность достигается изысканностью товара, удовлетворяющего изысканным вкусам и запросам, показателями качества, превосходящими качество аналогичных товаров конкурентов.

Коммутантная стратегия призвана удовлетворять не редкие, а быстро изменяющиеся, кратковременные нужды потребителей в товарах и услугах. Поэтому коммутантная стратегия характеризуется, прежде всего, высокой гибкостью, что предъявляет особые требования к перестройке производства на выпуск периодически обновляемой продукции. Обычно такой стратегии придерживаются неспециализированные организации с достаточно универсальными технологиями и ограниченными объемами производства, когда при осуществлении данной стратегии не ставится задача высокого достижения качества и продажа по высоким ценам.

Эксплерентная стратегия опирается на достижение конкурентных преимуществ организации посредством осуществления конструктивных и технологических инноваций, позволяющих опережать конкурентов в выпуске и поставке на рынок принципиально новых видов продукции, за счет вложения капитала в многообещающие, но рискованные инновационные проекты. Такие проекты в случае успешной реализации позволяют не только превзойти соперников по качеству представленной на рынке продукции, но и создавать новые рынки, где в течение определенного времени они могут не опасаться конкуренции, поскольку являются единственными производителями уникального продукта. Реализация такой стратегии требует наличия крупного начального капитала, научно-производственного потенциала, персонала высокой квалификации [35].

Цель конкурентной стратегии вести свои дела этично по отношению к конкурентам, добиваться конкурентного преимущества на рынке и создавать круг лояльных покупателей. Конкурентная стратегия должна предусматривать краткосрочные тактические ходы для незамедлительной реакции на изменение ситуации и долгосрочные действия, от которых зависят будущие конкурентные возможности организации и ее позиция на рынке.

Подводя итог по разделу, можно отметить, что одним из главных факторов развитие конкуренции в России послужило то, что появилась необходимость ускорить социально-экономическое развитие страны путем

повышения темпов экономического роста, поэтому это вынудило государство перейти к рыночной экономике. Это побудило ученых изучать конкуренцию и оценивать его влияние на развитие страны. В результате исследований учеными было выявлено влияние конкуренции на развитие экономики, определены факторы, которые влияют на конкурентоспособность компаний. Была представлена собственная структура конкуренции. Она начинается с подготовки к непосредственному столкновению, переходит в стадию столкновения, которое обычно перерастает в конкурентную борьбу. Завершается данный процесс подведением итогов, выявлением, что именно конкуренты приобрели, либо потеряли в конкурентной борьбе, определением победителей и побежденных. Победы в таких дуэлях позволяют предприятиям укреплять свои позиции, а значит продолжать успешно вести свою предпринимательскую деятельность. Поэтому поиск средств ведения конкурентной борьбы является тем необходимым, которое позволит в конечном итоге получать большую прибыль по сравнению с конкурентами.

1.2 Корпоративная культура современного предприятия

Каждый социум по-своему уникален, они имеют собственные отличительные особенности, которые выражаются в поведении людей, состоящих в этом обществе, их форме общения, внешнему виду, ценностях и т.д. При формировании каждой отдельной группы определяется ряд гласных и негласных правил, которые соблюдаются каждым членом этого общества. Так, например, люди объединяются по национальному признаку, у них есть свои обычаи, традиции, которые они обязаны соблюдать и чтить. Эти правила помогают урегулировать взаимоотношения между женщинами и мужчинами, старшими и младшими, а также, что немаловажно, объединить их усилия для достижения определенных целей. Создавая сильное предприятие, руководителю нужно обеспечить благоприятную рабочую атмосферу внутри

своего социума, который он создает, где сотрудники смогут объединить свои усилия и достичь поставленных целей предприятием.

Писанные и неписанные правила поведения складывались в профессиональных сообществах еще в средние века, причем нарушение их могло повлечь за собой исключение из сообщества. Но сам термин «корпоративная культура» был сформулирован в XIX веке немецким фельдмаршалом Мольтке, он охарактеризовал взаимоотношения между офицерами, которые регламентировались не только уставом, но и рядом негласных правил. Нововведения позволили конкретизировать функции каждого военнослужащего и установить правила взаимодействия между ними [25].

Для создания развитой корпоративной культуры в организации необходимо иметь четкое представление об этом инструменте управления. В современной научной и учебной литературе нет единого толкования термина «корпоративной культуры». Рассмотрим самые распространённые:

Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих компании, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды [20].

Корпоративная культура – специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела [26].

Корпоративная культура – это система принципов, обычаев и ценностей, позволяющих всем в компании двигаться в одном направлении как единому целому [34].

Корпоративная культура – это набор наиболее важных положений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых

организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий [39].

Корпоративная культура – это уникальная общая психология организации (П. Вейл).

Из вышеперечисленных определений можно понять, что корпоративная культура состоит из разных элементов, таких как:

- Интеллектуальная концепция организации, включая ее миссию, ценности, цели существования.
- Организационная структура и система субординации.
- Система управления организацией.
- Механизмы контроля.
- Символы организации, включая элементы корпоративного стиля (логотип, гимн, фирменные цвета и т.п.).
- Повседневные способы поведения сотрудников, включая ритуалы, привычки и т.п.
- Корпоративная мифология, включая истории успехов и неудач фирмы и ее отдельных сотрудников [39].

Для создания развитой корпоративной культуры необходимо отслеживать состояние каждого его элемента, а при необходимости вносить коррективы. При этом данные компоненты должны приниматься и поддерживаться всеми членами коллектива или подавляющим их большинством, иначе она может нанести только вред компании. Поэтому по характеру влияния на конечный результат принято выделять позитивные и негативные корпоративные культуры.

Позитивная корпоративная культура способствует повышению эффективности работы, оптимизации всех производственных процессов, непрерывному развитию самой организации и ее персонала, формированию комфортных условий и дружелюбной атмосферы в коллективе, повышению общественной значимости и статуса организации в соответствующей сфере

деятельности. Негативная же корпоративная культура, наоборот, препятствует нормальному функционированию организации и выполнению ее миссии.

Отличительные черты негативной корпоративной культуры:

- апатия и незаинтересованность сотрудников в результатах своего труда;
- понижение уровня личной ответственности;
- формальный подход к выполнению служебных обязанностей;
- высокая текучесть кадров, изоляционизм (как между структурными подразделениями, так и с внешним миром);
- наличие слухов и кривотолков вокруг организации, подрывающих ее авторитет и репутацию у потенциальных потребителей, партнеров, широкой общественности [41].

В культуре корпорации существуют на два организационных уровня. Первый уровень представляет собой такие видимые факторы, как одежда сотрудников, символы компании, организационные церемонии, рабочая обстановка. Этот уровень представлен элементами культуры, которые имеют внешнее видимое представление [4]. Они позволяют отличать фирму от других, а также повысить узнаваемость предприятия среди людей. Создание позитивного отношения общественности к деятельности организации позволит сформировать бренд компании, который открывает возможность получения дополнительной прибыли.

На втором уровне расположились ценности и нормы, которые определяют и регламентируют поведение собственных сотрудников на предприятии. Представление о ценностях компании отражается визуальными образцами (слоганами, церемониями, стилем деловой одежды и др.), они как бы вытекают из них и обозначают их внутреннюю философию. Руководство совместно с сотрудниками вырабатывают и принимают общие ценности для всех работников, каждый из которых должен разделять или хотя бы не показывать свою лояльность по отношению к общепринятым корпоративным ценностям.

Корпоративная культура является одной из важных составляющих успешной деятельности современного предприятия, поэтому её роль и значение сложно переоценить. Значимость корпоративной культуры успешной деятельности любого современного предприятия трудно переоценить, она определяется рядом обстоятельств.

Во-первых, она придает сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление о компании, являясь важным источником стабильности и преемственности в организации. Это создает у сотрудников ощущение надежности самой организации и своего положения в ней, способствует формированию чувства социальной защищенности.

Во-вторых, знание основ организационной культуры своей компании помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, определяя в них все наиболее важное и существенное.

В-третьих, внутриорганизационная культура, более чем что-либо другое, стимулирует самосознание и высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи. Признавая и награждая таких людей, организационная культура идентифицирует их в качестве ролевых моделей (образцов для подражания) [42].

Если обобщить все пункты значимости корпоративной культуры, то можно понять, что она направлена на работников организации. Хорошо развитая внутри коллективная атмосфера позволит более устойчиво держаться на своем рынке, а значит, сотрудники будут уверены в стабильности своей организации и работы.

Корпоративная культура является частью общей культуры, она лишь имеет свою определенную специфику и выполняет некоторые другие функции. В этом смысле культура корпорации – это самостоятельный институт культуры, системный по сути, связанный с другими формами и институтами культуры, обладающий присущими системе свойствами и качествами.

Современные ученые отмечают полифункциональность культуры, т. е. множественность функций культуры, среди которых можно установить

наличие как полезных функций (повышает уровень адаптации человека или общества к среде), так и вредных, препятствующих адаптации, как явных, так и латентных (скрытых). Все это определяет сложность культурологических анализов и субъективность оценок, даваемых явлениям культуры.

Корпоративная культура выполняет следующие функции в деятельности предприятия:

- воспроизводит лучшие элементы накопленной культуры, продуцирует новые ценности и их накопления;
- оценочно-нормативную функцию (на основе сравнения реального поведения человека, группы, корпорации с нашими нормами культурного поведения, с идеалами мы говорим о позитивных и негативных действиях, гуманных и бесчеловечных, изящных и грубых, прогрессивных и консервативных);
- является индикатором и регулятором поведения сотрудников;
- познавательная функция (например, познание и усвоение корпоративной культуры, осуществляемое на стадии адаптации работника, способствует его включению в жизнь коллектива, в коллективную деятельность, определяет его успешность);
- смыслообразующая функция: корпоративная культура влияет на мировоззрение человека, зачастую корпоративные ценности превращаются в ценности личности и коллектива либо вступают с ними в конфликт;
- коммуникационная функция – через ценности, принятые в корпорации, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечиваются взаимопонимание работников и их взаимодействие;
- функция общественной памяти, сохранения и накопления опыта корпорации;
- рекреативная функция – восстановление духовных сил в процессе восприятия элементов культурной деятельности корпорации возможно лишь в случае высокого нравственного потенциала корпоративной культуры и причастности работника к ней и разделения ее ценностей [53]

Эксперты по организационной психологии и менеджеры выделяют множество типов корпоративной культуры. Например, ирландский эксперт по организационной психологии Чарльз Хэнди выделяет следующие типы корпоративной культуры:

1. Культура власти. Управленческие функции в данной корпоративной культуре возложены на небольшую группу лиц или одного человека, используется авторитарный стиль руководства, осуществляется жесткий контроль за выполнением поручений, низкий уровень бюрократизации.

2. Культура ролей. Для этого типа характерен высокий уровень бюрократизации, права и обязанности распределяются в зависимости от занимаемой должности, коллективное принятие решений.

3. Культура задач. Этот тип характеризуется наличием небольших групп сотрудников, ответственных за решение определенного круга задач. Права и обязанности делегируются сотрудникам, способным выполнять те или иные действия. Культура задач принята в организациях, где большинство сотрудников имеют хорошие профессиональные качества и способны работать на результат.

4. Культура индивидуальностей. Данный тип формируется в организациях, большинство членов которых считают, что в одиночку работают лучше, чем в группе. Это ставит под вопрос существование таких предприятий. Однако фирма с культурой индивидуальностей может успешно существовать, если ее сотрудники заинтересованы в профессиональных знаниях и умениях друг друга [54].

Типология, предложенная Джеффри Зонненфельдом, является одной из самых популярных и в классическом западном менеджменте считается общепринятой [56]. Она включает в себя следующие типы:

1. Бейсбольная команда. Данный тип культуры компании возникает в ситуациях, когда существует необходимость принятия рискованного решения и незамедлительная его реализация, в котором происходит непосредственный контакт с внешней средой. В компаниях с таким типом корпоративной

культуры все решения принимаются крайне быстро. В такой культуре поощряется талант, новаторство и инициатива. Ключевые успешные сотрудники считают себя “свободными игроками”, и компании просто борются за них. Работники с невысокими показателями быстро выпадают из обоймы и “попадают на скамейку запасных”. Такая культура встречается в тех областях, где происходит очень быстрое движение бизнеса и где очень велик риск: производство фильмов, маркетинг, информационные технологии. В сфере культуры это, прежде всего, кинематографические студии, различные творческие коллективы (театральные, музыкальные, танцевальные и др.)

2. Клубная культура. Такой тип корпоративной культуры характеризуется лояльностью, преданностью и сработанностью членов коллектива, командной работой. Стабильные и безопасные условия способствуют поощрению преимуществ сотрудников за счет возраста, опыта и должностного положения. Повышение в должности получают только работники этой компании, при этом карьерный рост происходит медленно и постепенно. От сотрудника ожидают, что на каждом новом уровне он должен постигнуть все премудрости данной работы и овладеть мастерством, поэтому большинство работников имеют широкий профессиональный кругозор. Хотя такие компании изнутри представляют собой достаточно гибкие структуры, у постороннего человека или новичка создается впечатление о них как о закрытых для чужих глаз учреждениях, в которых любые перемены осуществляются медленно и постепенно. В качестве примера можно привести библиотечные учреждения.

3. Академическая культура. На предприятия с данным видом культуры организации предпочтение отдают молодым сотрудникам, желающие долговременно сотрудничать и быть готовым к немедленному продвижению по служебной лестнице. Данный тип предполагает постепенный карьерный рост внутри компании. Однако, в отличие от клубной культуры, работники здесь редко переходят из одного отдела в другой. У каждого сотрудника есть свое специфическое направление, в котором он совершенствует свой опыт и

мастерство, развивает творческий и профессиональный потенциал. Хорошая работа и профессиональное мастерство являются основанием для поощрения и продвижения вперед. Строгая академическая культура характерна для уже устоявшихся, давно образованных учреждений. Хотя узкая специализация и гарантирует работу, все же подобная культура ограничивает широкое развитие личности сотрудника и препятствует внутриорганизационной кооперации. Тем не менее, в стабильной обстановке такая культура работает эффективно. Примером развития данной КК являются крупные музеи. В них сотрудники приходят работать зачастую сразу после получения диплома, а иногда и еще во время учебы. Начиная с должностей младших научных сотрудников в одном из отделов, они, как правило, оттачивают свое мастерство, углубляясь в изучение вверенной темы либо коллекции, и постепенно продвигаются вверх по карьерному пути.

4. Оборонная культура. При этой культуре компании нет гарантии постоянной работы, нет возможности для профессионального роста, так как компаниям часто приходится подвергаться реструктуризации и сокращать свой персонал, чтобы адаптироваться к новым внешним условиям. Такая культура губительна для работников, но при этом предоставляет прекрасные возможности для некоторых уверенных в своих силах менеджеров, которые любят принимать вызов. В ситуации “борьбы за выживание” нередко оказываются небольшие провинциальные учреждения культуры (клубы, музеи, библиотеки)

Еще одной известной классификацией типов корпоративных культур является типология К. Камерона и Р. Куинна, основанная на сочетании таких показателей, как ориентирование компании на внешние или внутренние процессы в сочетании с гибкостью / индивидуальностью или стабильностью / контролем [57].

1. Клановая (семейная) культура. Данная корпоративная культура характерна для организаций, которая фокусирует внимание на заботе о людях и внутреннем уважении к индивидуальности и уникальности каждого. Главной

ценностью такой культуры является команда. Чаще всего это компании, работающие на клиентском рынке: розничная торговля, услуги. В сфере культуры к ним можно отнести небольшие муниципальные (сельские) дома народного творчества, музеи, библиотеки. Данные организации напоминают большую семью, связывающую всех сотрудников преданностью, дружбой и традицией. Взаимоотношения внутри коллектива основаны на чувствах, какие-либо официальные правила отсутствуют, как и четкое разделение обязанностей и функционала между работниками. Руководитель уверен, что подчиненные должны понимать его с полуслова, а подчиненные, в свою очередь, не получая четких указаний, пытаются сами определить, чего же от них ждут. Такая позиция зачастую приводит к серьезным ошибкам и снижению эффективности всей деятельности.

2. Адхократическая культура. Данная корпоративная культура в организации проявляется через внимание к внешним позициям на рынке, к потребителям в сочетании с высокой гибкостью в решении задач. Сотрудниками движет новаторство, готовность идти на риск. Поощряется личная инициатива и свобода. Такой тип культуры характерен для высокотехнологичных производственных организаций. Сюда можно отнести киностудии, различные творческие лаборатории по разработке и реализации крупномасштабных проектов в сфере культуры

3. Рыночная культура. Для организаций с рыночной корпоративной культурой свойственно внимание на внешних позициях (расширение доли рынка, прирост клиентской базы) в сочетании со стабильностью и контролем (поддержание определенного уровня рентабельности). Такие компании ориентированы, прежде всего, на результат, стремление побеждать. Среди сотрудников поощряется соперничество. Данную культуру целесообразно использовать на этапе бурного развития организации, в период активного захвата рынка. Более всего она подойдет только что открывшимся художественным галереям, выставочным центрам, частным музеям (с коммерческим уклоном).

4. Иерархическая (бюрократическая) культура. Это культура организаций, которые фокусируют внимание на внутренней поддержке сотрудников и регламентированной упорядоченности всех процессов. Они, как правило, отличаются высоким уровнем контроля. Целью таких компаний является поддержание стабильности и формализованных отношений в коллективе. К этому типу чаще всего относятся государственные структуры и предприятия, которые, прежде всего, ориентированы на соблюдение всех правил и внутренний комфорт, нежели на потребителей. К ним можно отнести некоторые крупные учреждения культуры федерального или регионального значения.

Необходимо также добавить ещё несколько ярких типов корпоративных культур, которые часто встречаются на практике [6].

1. Благотворительная организация. Такой тип культуры корпорации характеризуется очень высокой степенью сопереживания к сотрудникам. Руководитель организации боится принимать критичные решения по кадровым вопросам (процесс увольнения может затянуться на месяцы); оценка (аттестация) персонала носит формальный характер; часто размер заработной платы сотрудников никак не привязан к результатам их деятельности. Почти полностью отсутствует промежуточный контроль, итоговый контроль часто опаздывает, в силу чего выполнение задач затягивается, и в работе возникают авралы. Основными чертами работников в подобных организациях являются избалованность, капризность, только внешняя демонстрация трудовой активности. Рабочий процесс идет в основном за счет отлаженных личных связей руководства (начальников структурных подразделений) с подчиненными. Благо и комфорт для работников организации. Основная цель – удержать имеющийся персонал, во что бы то ни стало. Безусловными плюсами этой культуры организации является высокий уровень комфортности для сотрудников: хорошие условия труда (просторные помещения, современная оргтехника), предоставление различных льгот, большой компенсационный пакет.

2. Добровольное рабство. Данная культура корпорации характеризуется сильным, волевым, при этом постоянно нуждающимся в признании руководителем. Среди сотрудников есть ряд доверенных людей, которые занимаются всем без исключения, причем даже такими задачами, которые не входят в их функционал. Эти сотрудники всеми силами стремятся завоевать личный авторитет перед руководством, ради чего готовы работать круглосуточно. Именно за счет их усилий организация продолжает работать. Как ни странно, при этом костяк коллектива работает достаточно долго. Другая часть коллектива – это работники, приходящие на незначимые должности. Среди них высок уровень текучести. Лишь редчайшие единицы остаются, чтобы перейти в категорию доверенных лиц. Главным положительным моментом подобного вида корпоративной культуры – неограниченная возможность профессионального (в силу разнонаправленной работы) и карьерного роста, но взамен сотрудники фирмы находятся в условиях постоянного прессинга и эмоционального напряжения, что ведёт к неизбежным перегрузкам.

3. Семья. Организации с таким типом корпоративной культуры отличаются максимально стертыми границами между личными и деловыми отношениями. Весь коллектив в них – это одна большая семья. В подобных организациях все про всех все знают, а люди, которые по каким-то причинам не вписываются в “семью”, быстро из нее выживаются. Отношения “начальник-подчиненный” часто напоминают отношения “родители-дети”. Контроль и поощрение со стороны руководства выражается в следующих действиях: прикрикнуть, наказать, затем остыть и приласкать. Основными характеристиками сотрудников являются: склонность к сплетням, скрытой (хотя иногда и открытой) конкуренции, которая порой переходит борьбу за получение привилегии от начальства. Организация работает в основном за счет лояльности руководства и сплоченности коллектива в сложных ситуациях. Положительно характеризует эту корпоративную культуру то, что сотрудники эмоционально поддерживают друг друга особенно в тяжелых ситуациях. К рискам создания именно такой корпоративной культуры в организации

является то, что в коллективе всегда рождаются сплетни, конфликты, зависть и обиды как следствие субъективного отношения руководства к подчиненным (наличие “любимчиков” и “изгоев”).

4. Тюрьма строгого режима. В организации устанавливается обстановка недоверия, порой доходящего до паранойи, практикуется тотальный контроль действий подчиненных со стороны руководства. В организациях такого типа принято прослушивание телефонов, размещение видеокамер во всех помещениях, а также постоянный детальный подсчет всевозможных истраченных ресурсов (канцтоваров, электроэнергии и т. п.). Часто подобный подход сопровождается излишней бюрократизацией всех производственных процессов. Основные характеристики сотрудников: страх “попасться” (неважно на чем), полный отказ от взятия на себя ответственности (“все равно что-нибудь сделаю не так”), активное “обратное делегирование” (сотрудник боится взяться за выполнение любого задания и будет до последнего пытаться переложить ответственность на кого-то другого). Высокая текучесть кадров: регулярно (с частотой от полугода до года) меняются сотрудники на всех уровнях управления, вплоть до полной смены персонала. Рабочий процесс идет за счет отлаженных личных связей руководителей подразделений, а также за счет усилий новых сотрудников, которые всегда присутствуют в организации в большом количестве. Достоинством данной культуры корпорации – это высокий уровень дисциплины и прогнозируемости, стабильности в краткосрочной перспективе. Недостаток – большая вероятность воровства как попытки компенсации излишнего контроля со стороны руководства, высокий уровень текучести.

5. Коллектив единомышленников. Данная корпоративная культура характеризуется очень свободной обстановкой, почти полным отсутствием формализованных правил (в т. ч. требований к дисциплине, дресс-коду и т. п.), т.к. руководитель часто работает не столько за деньги, сколько за интерес к самому виду деятельности, и подбирает под себя таких же сотрудников. Подобные организации отличаются весьма скромными условиями труда и

минимальным материальным вознаграждением работников. Основные характеристики сотрудников – трудоголизм, приверженность делу (которая далеко не всегда совпадает с приверженностью самой организации), высокая погруженность в свои проекты, стремление выполнить порученную работу как можно лучше. Организация работает за счет очень высокого качества конечных результатов деятельности, что привлекает клиентов снова и снова. Безусловным плюсом для работника компании является возможность постоянного профессионального развития, самосовершенствования, обучения, обмен опытом. Для развития самой организации эта корпоративная культура может нанести вред, т.к. слабая дисциплина, отсутствие формализованных правил и единого узнаваемого корпоративного стиля – характеризует данный тип культуры корпорации.

Создавая новую или совершенствуя имеющуюся корпоративную культуру, директор фирмы должен рассматривать и учитывать множество аспектов. Так, например, существует необходимость выбора стиля управления организации. Они делятся на: авторитарный, либеральный и демократический. При управлении организации управляющий выбирает для себя базовый стиль управления, а в него уже добавляет элементы из другого стиля. Для того, чтобы выбрать необходимый стиль управления, нужно тщательно изучить особенности каждого из них.

Авторитарная (директивная) корпоративная культура характеризуется строгой служебной иерархией, тотальным контролем над сотрудниками, централизацией власти, четкая дисциплина. Мнение коллектива, как правило, не учитывается. Руководитель принимает все решения единолично или в узком кругу ближайших сподвижников. Руководитель контролирует все участки работы.

Подобная культура корпорации является эффективной в условиях антикризисного управления, в переходный период, однако поддерживать ее в организации постоянно не рекомендуется. Она отрицательно влияет на морально-психологический климат в коллективе, ведет к снижению

инициативы и личной ответственности сотрудников (руководитель все равно даст задание сам). Отсутствует обратная связь в отношении подчиненный-начальник, вызывает взаимное недопонимание, недомолвки и может негативно сказаться на деятельности организации в целом.

Либеральная (попустительская) корпоративная культура – это стиль управления организацией, при котором руководство организации не принимает активного участия в управлении коллективом, при разрешении возникающих проблем старается занять нейтральную позицию, предпочитает не вмешиваться в назревающие конфликты. Работа в организации часто пускается на самотек.

Отсутствие жесткого контроля открывает больше возможностей для самовыражения и реализации сотрудников. Данный вид культуры организации может благополучно функционировать в творческих коллективах (театрах, художественных и реставрационных мастерских) при условии наличия у всех работников высокого уровня самодисциплины

Отсутствие контроля над выполнением служебных обязанностей и соблюдением правил внутреннего распорядка при слабом уровне самодисциплины и ответственности сотрудников может привести к деморализации трудового коллектива и срыву всей работы организации. В переломные и кризисные моменты, требующие волевых решений руководства, поддерживать такой вид корпоративной культуры нецелесообразно.

Демократическая (коллегиальная) корпоративная культура характеризуется рациональным распределением обязанностей между всеми членами коллектива, полномочия делегируются, ключевые решения принимаются коллегиально, наличие двухсторонней обратной связи.

Подобный стиль культуры организации способствует формированию благоприятного психологического климата в коллективе, стимулирует лояльность и повышает личную ответственность сотрудников. Использовать её рекомендуется в период стабильного развития.

Отрицательным моментом данного вида корпоративной культуры является то, что она может вызвать затруднения при принятии решений в

случае большой разницы во взглядах решения того или иного вопроса у членов коллектива. При недостаточном авторитете руководителя может привести к саботированию его решений и неуместной фамильярности в общении.

Следующее с чем вынужден столкнуться управляющий организации – это выбор уровня устойчивости корпоративной культуры. Существует два уровня: стабильный и нестабильный.

Стабильный уровень корпоративной культуры характеризуется постоянными и предельно четкими действующими нормами в организации, традициями, правилами и прочими элементами корпоративной культуры. Работники организации ясно осознают свои функции в организации, а также последовательность действий в тех или иных спорных ситуациях, возникших в ходе рабочего процесса. Существующие нормы прозрачны и едины для всего персонала. Явными недостатками подобного уровня культуры корпорации является: консерватизм, недостаточная гибкость, нежелание меняться в соответствии с современными реалиями (годами устоявшиеся, но уже устаревшие нормы и правила искореняются с трудом).

Нестабильная корпоративная культура – это такой уровень, при котором существуют колебания в общей системе управления организацией, отсутствуют четкие и единые для всех нормы и правила поведения, избирательное отношение к разным членам коллектива. Отсутствие четких норм и правил поначалу может рассматриваться как доверие руководства к своим сотрудникам, предоставление им большей свободы и широких возможностей для неформального общения. В тоже время их отсутствие будет вызывать разную реакцию руководства на одни и те же действия работника, которая зависит от различных субъективных факторов, что в может привести к более нестабильным отношениям между сотрудниками и их начальниками, а значит, может и отразиться на имидже компании. Подобная культура корпорации используется, как правило, в небольших организациях без сложной иерархической структуры.

Следующим важным элементом в развитии корпоративной культуры является степень соответствия личных и общественных интересов организации. Они характеризуют сплоченность коллектива, уровень конфликтности между сотрудниками, что, безусловно, складывается на общем результате деятельности предприятия.

Первая степень – интегрированная корпоративная культура (высокая степень соответствия). Коллектив организации сплочен, внутри него формируется единое общественное мнение. Большинство сотрудников разделяют и поддерживают все элементы действующей организационной культуры. Единство и сплоченность формируют командный дух, снижают уровень конфликтности, тем самым положительно влияя на конечную результативность деятельности всей организации.

Вторая – дезинтегрированная корпоративная культура (низкая степень соответствия). В такой организации отсутствует единое общественное мнение. В коллективе существует множество разногласий, большая часть сотрудников недовольны принятыми в организациях нормами и правилами поведения. Следствие – повышенная конфликтность среди членов коллектива. При искреннем желании руководства наладить конструктивный диалог с сотрудниками и выслушать все имеющиеся мнения, ситуацию можно изменить в лучшую сторону. Возможно, для этого придется пойти на компромисс и пересмотреть отдельные элементы организационной культуры.

В противном случае это грозит вызвать демотивацию персонала, что скажется на самоотдаче сотрудников, а также они перестанут соблюдать действующие нормы и правила. Все это приводит к снижению эффективности работы и ухудшению имиджа организации в глазах общественности.

Заключительной классификацией по развитию культуры организации является общая направленность ценностей в организации. В ней предприятия разделяют на те, главная ценность – работник компании, а других – клиент. В зависимости от этого будет и определяться нормы поведения сотрудника организации, а также его отношения к работе.

Основной ценностью организации, в которой развивается личностно ориентированная корпоративная культура, является работающий в ней человек. Руководство стремится всячески поддерживать сотрудников, вникает в их потребности и проблемы. Большое внимание уделяется развитию человеческих ресурсов. Предоставление широких возможностей для профессиональной и творческой самореализации является хорошим стимулом для сотрудников, повышает степень их ответственности к возложенным обязанностям и уровень лояльности по отношению к работодателю. Отрицательным моментом данной культуры организации служит излишняя лояльность руководства по отношению к работникам, граничащая с попустительством. В угоду личным интересам отдельных сотрудников может снижаться внимание к производственным вопросам.

Следующий вид культуры организации – функционально ориентированная. Во главу её угла ставится четкое выполнение функциональных алгоритмов деятельности с неукоснительным соблюдением всех существующих норм и требований. Личным интересам сотрудников уделяется минимум внимания.

Поскольку интересы дела занимают первоочередное значение, данная корпоративная культура способна обеспечить бесперебойное функционирование организации и выполнение поставленных перед ней задач. Существует риск чрезмерной унификации и обезличивания всех производственных процессов. Игнорирование личных потребностей и возникающих у персонала проблем может негативно сказаться на конечных результатах деятельности организации [26].

Подводя черту, можно отметить, что корпоративная культура – это мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать лояльность и облегчать общение [2].

В становлении корпоративной культуры и в направлении её развития первостепенную роль играет руководитель предприятия. Дальновидные

руководители преуспевающих предприятий рассматривают корпоративную культуру как мощное стратегическое воздействие, позволяющее сориентировать сотрудников компании на достижение общих целей, мобилизовать инициативу коллектива, обеспечить преданность делу и компании [34]. Управляющему необходимо заниматься формированием культуры корпорации, а не пускать на самотек, иначе она будет складываться из культур, привнесенных разными людьми из предыдущих коллективов. Создание корпоративной культуры позволяет сотрудникам регламентировать их поведение, определить ценности, которыми они должны руководствоваться при принятии решение в различных ситуациях, мотивировать персонал компании, определить обязанности каждого работника. Следовательно, важность корпоративной культуры в деятельности организации сложно переоценить, любой успешный директор должен следить за её состоянием.

1.3 Роль и значение корпоративной культуры в приобретении конкурентных преимуществ предприятия

В период развития рыночной экономике очень часто в основе успехов и неудач фирмы лежат причины, прямо или косвенно относящиеся к ее корпоративной культуре. Стиль руководства, психологический климат в коллективе, сложившийся имидж организации – все это не может не влиять на результаты работы любого предприятия. Менеджер обязан предвидеть последствия своих решений, в том числе и в культурологическом аспекте [1].

Имидж компании – это одна из составляющих частей культуры корпорации, которая способна повысить конкурентоспособность компании. Имидж предприятия характеризуется сознательным сформированным образом объекта, наделяющий последнего дополнительными ценностями и дающий возможность продуцировать те впечатления об объекте, отношения к нему и его оценки, которые необходимы его создателю [2]. Имиджем компании является целостное восприятие организации различными общественными

группами, которые формируются на основе, хранящейся в их памяти о различных сторонах деятельности организации. Зачастую имидж является эмоционально окрашенный образ организации, который осознанно сформированный, призванный оказывать определенное психологическое давление на определенные группы людей.

Существует несколько критериев, которые показывают правильность построенного имиджа организации:

- Позитивные отзывы СМИ, постоянное освещение проводимых мероприятий;
- Доверие к организации со стороны клиентов, партнеров и собственных сотрудников;
- Положительные отзывы о работе компании от сторонних участников рынка;
- Высокий уровень вовлеченности в деятельность организации ее персонала.

В процессе своей деятельности любая фирма создает свой некий образ, который в большей или меньшей степени влияет на их главный критерий – прибыль. Выходя на рынок, любому руководителю необходимо позаботиться о том, чтобы его организация имела позитивный имидж в среде, которой она функционирует. Дабы суметь влиять на имидж компании, директору необходимо знать факторы, которые влияют на формирование имиджа. Многие исследователи выделяют следующие факторы, влияющие на имидж организации:

- история организации;
- её социальная миссия;
- личность руководителя;
- деловая репутация;
- качество предоставляемых товаров и услуг;
- качество обслуживания посетителей;
- уровень обслуживания посетителей

- публичность – известность в широких кругах общества;
- фирменный стиль;
- компетентность персонала;
- отзывы о предприятии от сотрудников и т.д. [8]

Уровень имиджа предприятия напрямую зависит от состояния развитости корпоративной культуры. Обретение нового фирменного отличительного от конкурентов стиля и благоприятная атмосфера внутри коллектива позволит улучшить имидж предприятия, следовательно, повысить конкурентное преимущество.

При создании позитивного имиджа и успешного функционирования организации важно иметь положительный образ в глазах общественности, а создание благоприятного внешнего образа невозможно без внутренней согласованности между членами коллектива, соблюдения всеми сотрудниками служебного этикета и поддержания единого корпоративного стиля. Под служебным этикетом подразумевается совокупность правил делового взаимодействия в трудовых сообществах (поведения людей в различных ситуациях, возникающих на рабочем месте). Служебный этикет опирается на общепринятые нормы этикета, такие как правила приветствия (к примеру, первым должен здороваться младший по возрасту со старшим, подчиненный – с начальником и т. д.), особенности ведения переговоров (в т. ч. телефонных) и пр., но учитывая при этом специфику конкретной организации.

Следующая составляющая организационной культуры – корпоративный стиль. Он включает в себя символику учреждения (логотип, слоган), наличие единообразных легкоузнаваемых элементов в оформлении зданий и в интерьере внутренних помещений, унифицированную форму одежды для персонала (дресс-код). На последнем стоит остановиться подробнее.

Дресс-код (от англ. dress code – кодекс одежды) – форма одежды, требуемая при посещении определенных мероприятий, организаций, заведений. Также используется для обозначения регламента в одежде, показывающего принадлежность человека к той или иной профессиональной группе или

конкретной организации. Данный термин изначально возник в Великобритании, но быстро распространился по всему миру. В некоторых организациях требования к одежде сотрудников выражаются в виде пожеланий и носят рекомендательный характер, в других – детальное описание формы и стиля одежды включается в трудовой контракт, а за его несоблюдение могут быть предусмотрены санкции. Дресс-код обычно включает и перечень одежды, недопустимой для нахождения на рабочем месте (к примеру, шорты, топы, глубокие декольте, шлепанцы и пр.).

Как правило, в большинстве учреждений культуры дресс-код либо отсутствует, либо требования к нему минимальны. По внешнему виду сотрудника можно определить общее состояние дел предприятия, а также напрямую влияет на формирование имиджа в глазах партнеров и клиентов [26].

Некоторые крупные компании, например, ПАО «Газпром», оказывают помощь своим сотрудникам, формируя тем самым положительный имидж своей компании, а также повышая благополучие своих работников. Ведь формируют имидж предприятия и собственные работники, которые оценивают отношение к персоналу со стороны руководства, а также эффективность деятельности предприятия по собственным критериям. Корпоративная культура является тем средством, которая своими действиями пытается выстроить правильную работу и сформировать положительное отношение к предприятию, как со стороны общественности, так и внутреннего коллектива. Грамотно выстроенная культура корпорации способствует повышению благополучия работника, т.к. удовлетворяет множество его потребностей. В свою очередь, ощущая свое благополучие, сотрудники будут позитивно отзываться о своей организации что, безусловно, благополучно отразится на имидже фирмы, это скажется на росте интереса со стороны потенциальных работников. Их увеличение позволит повысить конкуренцию среди персонала, а значит, у фирмы появляется возможность принимать в свои ряды максимально компетентных сотрудников. Имея лучших работников, компания

приобретет ещё одно конкурентное преимущество над другими участниками рынка.

Некоторые фирмы всё же анализируют состояние своей корпоративной культуры. ПАО «НК «Роснефть» для развития корпоративной культуры и системы внутренних коммуникаций проводит различные социологические исследования, которые позволяют провести оценку уровня информированности и удовлетворенности персонала кадровыми и социальными программами, выявляют зоны потенциальных и существующих рисков, а также дать рекомендации по развитию кадровой и социальной политик компании [38].

Большинство же российских фирмы и предприятий, еще не достаточно ясно осознают, что проблемы настоящего и будущего больше не могут решаться с помощью рецептов прошлого. Представления о ценностях пришли в движение. Не ясно осознают наши предприниматели и то, что на смену прошлым общепризнанным ценностям, таким как дисциплина, послушание, иерархия, власть, приходят другие: участие, самоопределение, коллектив, раскрытие личности, творчество [34].

Многие западные предприниматели пришли к выводу, что процветает та фирма, в которой создан сплоченный коллектив, где сломлены иерархические перегородки, где каждый кровно заинтересован в общем успехе, ибо от этого зависит его материальное благополучие. Быстрее всех поднимается и развивается та фирма, коллектив которой имеет хорошо развитую корпоративную культуру [8].

Позитивный имидж компании – это важная составляющая в развитии культуры корпорации. Его создание позволяет фирме увеличить престиж организации среди различных групп населения. Во-первых, товары или услуги организации, имеющие положительные образ среди общественности, становятся более предпочтительными при выборе клиентов. Во-вторых, предприятие приобретает известность на своем поле деятельности. В-третьих, желающих трудоустроится в компанию с положительным имиджем гораздо

выше, а значит, она сможет набирать лучших специалистов по своим направлениям.

Подводя итог, можно сказать, что главной задачей корпоративной культуры компании является создание условий, в которых эффект от выполняемой деятельности будет максимальным. Компетентный, сплоченный и высокомотивированный коллектив – одно из главных оружий в борьбе с конкурентами на рынке. Их навыки, опыт и умения позволят решать самые сложные задачи, с которым может не справиться персонал других компаний. Поэтому развитая культура предприятия является важной частью успешного и долгого функционирования компании.

2 Достижение конкурентных преимуществ предприятия путем повышения уровня благополучия работников

2.1 Теоретические вопросы изучения благополучия современного человека

Современная наука проводит множество исследований по различным актуальным для человечества проблемам. Ученые своими открытиями пытаются решить проблемы, с которыми сталкивается человек, они стараются сделать его жизнь более комфортной и мобильнее. Для дальнейшего развития науки необходимо понять: что не хватает современному человеку для достижения чувства благополучия? Что нужно сделать, чтобы человек был полностью удовлетворен течением своей жизни?

Благополучие людей является главной социальной ценностью любого современного общества [3]. Ведь каждый из нас хочет прожить жизнь, которая будет максимально насыщена позитивными событиями, что позволит обрести чувство благополучие. Его отсутствие будет негативно сказываться на состоянии здоровья человека, а это значит, что необходимо искать средства, которые способствовали повышению благосостояния людей. В связи с этим у ученых появился интерес к изучению понятия благополучия и исследованию факторов, влияющих на данное явление.

Одной из главных проблем изучения этого вопроса является то, что у каждого человека свое собственное представление о благополучии. Для углубленного его изучения необходимо сформировать одно общее представление.

Сам термин «благополучие» широко используется в биологических, медицинских и экономических науках, в педагогике и философии. Большой части работ, в которых существует слово «благополучие», изучаются вопросы экономики, а остальная часть работ относятся к вопросам психологии,

социологии, философии. Можно сделать вывод, что проблема благополучия рассматривается различными направлениями научного знания.

Часто термин благополучие употребляется, как синоним понятиям «качество жизни», «счастье», «удовлетворенность» и др. Данные термины не являются тождественными, а лишь пересекаются в понятии субъективного благополучия. [5].

Благополучие и удовлетворенность жизнью – это два определения, которые создают представление об идеальном (эталонном) образе жизни. Человек, сравнивая с идеалами собственную жизнь, определяет насколько, по его мнению, его жизнь близка к идеалу. Представление о собственном благополучии и благополучии других людей, его оценка опирается на объективные критерии благополучия, успешности, показатели здоровья, материального достатка и т.д. Благополучие личности является, прежде всего, субъективной оценкой.

В субъективном благополучии выделяют два основных компонента:

1. Когнитивный (рефлексивный) – представление об отдельных аспектах своего бытия;

2. Эмоциональный – доминирующий эмоциональный тон отношении к этим аспектам.

Субъективная оценка благополучия (или неблагополучия) человека состоит из различных аспектов её жизни, что является предметом изучения множества различных научных дисциплин. Оценку уровня благополучия и счастья человек осуществляет в соответствии с его системой ценностей и целей, которые всегда индивидуальны. Следовательно, может и не существовать универсальной структуры и критериев благополучия, поэтому для исследователей стоит задача изучение факторов, которые влияют на чувство благополучия и счастья [14].

На сегодняшний день проведены множество исследований в различных странах мира, в которых определяли представление людей о «благополучии». Результаты были различны. В одних опросах люди характеризовали

собственное благополучие как: крепкое здоровье, чувство счастья и удовольствия, удовлетворение жизнью, жизнелюбие, душевное спокойствие, комфорт, уверенность в себе, безопасность [15]. В других исследованиях благополучие определялось как: ощущение хорошего самочувствия, возможность общаться с людьми, достаточное количество материальных благ [4].

Несмотря на разное описание ощущения состояния благополучия всеми респондентами четко, можно выделить три основных группы показателей благополучия людей. В каждой группе существуют различные аспекты жизни человека, которые влияют на его благополучие, в нем объединено множество особенностей отношения человека к себе и окружающему миру, также их называют видом благополучия [57]. Исходя из проведенного опроса, исследователи выделяют следующие виды: физическое, социальное, материальное благополучие.

Физическое благополучие – это чувство человека, которое характеризуется хорошим состоянием здоровья. Всемирная организация здравоохранения характеризует здоровье как состояние полного физического, душевного и социального благополучия, а не только отсутствием болезней и физических дефектов. Существует и другое определение термина «здоровье». Здоровье – это динамическое состояние или процесс сохранения и развития биологических, физиологических и психических функций, оптимальной трудоспособности и социальной активности при максимальной продолжительности жизни (В.П. Казначеев). Из вышеперечисленных определений можно сделать вывод, что залогом хорошего состояния нашего организма является оптимальное функциональное и психологическое состояние человека.

Функциональное состояние организма – это состояние всех систем и органов в организме. Есть множество составляющих, от которых зависит физическое состояние человека. Так, например, двигательная активность является одной из необходимых человеческих потребностей. Она необходима для тренировки всех жизненно важных систем и органов. Следующий фактор,

который влияет на хорошее физическое состояние организма – это правильное питание. Оно требует от человека употреблять необходимую норму витаминов, белков, жиров и углеводов, что позволит не перегружать организм от переизбытка или недостатка необходимых компонентов, а также сохранять оптимальный вес, который не будет перегружать организм. Здоровый сон – это ещё один важный компонент хорошего состояния здоровья, он является одним из наиболее эффективных средств восстановления организма. В процессе сна все жизненные процессы замедляются, что позволяет отдыхать всем системам и органам, особенно таким важным как сердце и центральная нервная система. Внешние факторы, такие как экология, также значительно влияет на состояние здоровья нашего организма, ведь всё то, что потребляет наш организм, мы берем из окружающей нас среды.

Здоровье, помимо функционального состояния организма, зависит и от психологического состояния человека. Хорошее психологическое самочувствие характеризуется согласованностью психических процессов и функций, ощущения целостности, внутреннего равновесия. Психологическое состояние характеризуется собственной оценки успешности и насыщенности своей жизни, которая отражается на эмоциональной, мотивационной, познавательной психологической составляющей человека. Психологическое здоровье зависит от удовлетворенности: достигнутыми результатами в процессе жизни, местом работы, социальным статусом, межличностными связями и общением с ним.

Нередко наши сиюминутные желания, которые мы удовлетворяем, отражаются на нашем самочувствии в долгосрочной перспективе. Здоровый сон, правильное питание, физические нагрузки – это то, что позволит нам чувствовать себя здоровее, энергичнее, выглядеть лучше и жить дольше. Сохранения здоровья человека является важной частью благополучия личности. С возрастом организм становится более уязвимым к различным заболеваниям. Поэтому следить состоянием своего организма необходимо с детства. Неудовлетворенность в остальных видах благополучия обязательно будет отражаться на состоянии здоровья.

Следующий вид – социальное благополучие. Социальное благополучие – это вид благополучия, при котором человек удовлетворен своим социальным окружением и контактом с ним, социальным статусом, и ощущает свою безопасность. Главным в жизни для многих людей является семья. Хорошие взаимоотношения между близкими людьми – это фактор, который значительно влияет на благополучие человек. Мы часто недооцениваем влияния близких нам людей на наше благосостояние. Помимо поддержки, которую оказывают близкие, они позволяют обрести определенный социальный статус. Если отталкиваться от идеального представления, то каждый человек должен вырасти в полноценной семье (с папой и мамой), а также создать одну свою.

Ещё одним значимым фактором социального благополучия является удовлетворенность от своей профессиональной деятельности. Большая часть из нас работают в традиционных условиях офиса, в то время как другие трудятся на заводе, дома или под открытым небом. Заниматься любимым делом – это идеальное представление человека того, чем он должен заниматься на протяжении своей жизни. Подобная работа способствует дополнительной заинтересованности в качестве выполнения задания со стороны личности. Результат в своей сфере деятельности будет определять благосостояние человека.

Безопасность – это ещё один важный критерий социального благополучия человека. Каждому из нас хочется жить там, где нет войны, массовых эпидемий, убийств и грабежей. Уверенность в том, что ничего не угрожает ни тебе ни твоим близким, позволяет обрести спокойствие и избавиться от лишних переживаний. В совокупности все вышеперечисленные аспекты влияют на социально благополучие человека.

Последний вид – материальное благополучие. Материальное благополучие характеризуется удовлетворенностью человека количеством и качеством, имеющихся у него материальных благ. Для удовлетворения своих потребностей человеку необходимо иметь определенные финансовые возможности. Можно отметить, что мировоззрение человека, его ценности и

окружение играют роль в восприятии важности богатства. Некоторым людям достаточно будет того, что им есть где жить и что покушать, а другие будут страдать от того, что они не могут позволить какую-нибудь дорогую машину.

Проведенный опрос в Великобритании показал, что люди ассоциируют собственное благополучие, прежде всего с состоянием своего здоровья и самочувствия. Важность контакта с родными и близкими поставило на второе место. Материальное благополучие не всегда входит в определение благополучия для лиц старшего возраста в развитых странах.

Вышенаписанная оценка вида благополучия является субъективной, т.е. перечислены те критерии, которыми руководствуются люди, чтобы оценить свое собственное благополучие. Оценку благосостояния населения необходимо проводить также по объективным показателям, т.к. например, влиять на межличностные отношения между людьми крайне сложно.

Следует заметить, что интерес к проблеме благополучия возрастает в связи с выявлением и изучением объективных и субъективных критериев и факторов благополучия, между которыми весьма часто обнаруживаются противоречия:

- во-первых, социальный статус и материальное благополучие, отнюдь не всегда совпадают с субъективным благополучием индивида. Свидетельством тому может стать анализ результатов исследований социального благополучия, проводимых в европейских странах (например, анализ уровня самоубийств в странах с высоким уровнем экономического развития);

- во-вторых, под влиянием социальных изменений, происходящих в обществе, изменяется субъективное благополучие, и не всегда это связано только с экономически благоприятными для населения преобразованиями. В данном случае необходим анализ того, как изменяются представления людей о благополучии в современной России по сравнению, например, с советским периодом.

- в третьих, социальное благополучие само по себе в разных странах может пониматься и восприниматься по-разному, независимо от

географических, климатических и некоторых других особенностей территории. Примером таких различий могут быть приграничные зоны Российской Федерации и других стран (например, Финляндия и Республика Карелия).

Таким образом, проблема выражается в нехватке и противоречивости знаний о критериях и факторах благополучия, о влиянии социальных изменений и социальной политики государства на субъективное благополучие индивида и, в конечном итоге, в соотношении социального и индивидуального благополучия.

Высокий уровень благополучия способствует тому, что люди желают служить обществу, они могут занимать должности, в которых могут принести пользу обществу, наладить контакты между группами и организациями. Изначально роль таких людей может быть небольшой, но с течением времени она может увеличиваться и больше влиять на своё окружение.

Подводя итог, можно сказать, что сегодня ученые активно изучают вопросы благополучия человека. Эта тема является очень актуальной, а также касается абсолютно всех на нашей планете. Все виды благополучия тесно взаимосвязаны, а повышения одно из них будет влиять на благосостояние человека в целом. Поиск универсальных средств повышения благополучия является конечным результатом успешного изучения данного явления.

2.2 Способы повышения благополучия работников современного предприятия

Во многом успешная деятельность любой современной компании зависит от эффективности работы своих сотрудников. Для достижения своей главной цели – максимальной прибыли, предприятию необходимо собрать максимально компетентный персонал, чтобы решать с ними самые сложные задачи. Собрать сильный коллектив – это лишь маленький шаг на пути к достижению необходимого результата. Интерес со стороны компании состоит в

том, чтобы персонал выполнял свою работу максимально качественно и использовать все свои знания, умения и навыки во благо компании.

В свою очередь, максимальную пользу предприятию работник может принести в случае, когда он заинтересован в достижении наилучшего результата на своем рабочем месте. Мотивация сотрудника – это важная часть успешной деятельности сотрудника, которая включает в себя множество аспектов. Высокий уровень благополучия работников является одним из важных условий заинтересованности работника в достижении успеха своей компании, поэтому руководителям необходимо искать средства, которые способны повысить благополучие своих работников.

Высокий уровень здоровья персонала, как сказано выше, является одним из главных факторов благополучия. Как правило, большинство работающего населения выполняют свои профессиональные обязанности в условиях, где ограничена их двигательная активность, а вне рабочее время далеко не каждый удовлетворяет потребность своего организма в движении в силу различных причин. Данный факт негативно отражается на состоянии здоровья человека. Плохое состояние здоровья в большинстве своем результат образа жизни человека.

Единственным эффективным средством восполнения недостатка двигательной активности человека является занятия физической культурой и спортом. Физические нагрузки, помимо удовлетворения базовой потребности, устраняют избыточный вес, нормализуют работу всех систем и органов в организме, повышают работоспособность и иммунитет человека. Повышение функциональных возможностей организма – это первый шаг на пути к формированию крепкого здоровья.

Физическая культура и спорт, как правило, рассматривается как средство физического совершенствования, но они тоже время влияют на психологическое состояние человека. Физические нагрузки способны снижать психоэмоциональное напряжение и уровень состояния тревоги, повышать умственную работоспособность, улучшать настроение, подобные исследования

проводили такие ученые как Уэнберг Р.С., Гоулд Д., американский исследователь М.Л. Сачс и многие другие.

Предприятие, дабы повысить уровень благополучия собственных работников, может организовать для них оздоровительные занятия с различной направленностью, в которых они будут повышать функциональную и психологическую готовность своего организма. Проведение различных спортивно-массовых и спортивно-оздоровительных мероприятий, целью которых, в-первую очередь, будет пропаганда здорового образа жизни среди персонала и их семей. Такие меры позволят создать представление о здоровом образе жизни и сформировать интерес к занятиям физической культурой и спортом. Также подобные мероприятия будут повышать не только физическое благополучие работников фирмы, но и социальное.

Также залогом крепкого здоровья является правильное питание. Большая часть из нас редко следят за своим рационом, некоторые просто не имеют никакого представления о правильном питании, другие же в силу отсутствия возможности обходятся перекусами в виде фаст-фуда. В таких случаях, зачастую руководители организуют на территории деятельности предприятия или в шаговой доступности от него столовую, где сотрудники могли бы потреблять качественную пищу.

В экономически развитых странах управление здоровьем персонала рассматривается как один из методов минимизации издержек на рабочую силу и мотивации сотрудников. Мировая практика показывает, что правильно организованное управление здоровьем сотрудников позволяет на 40–50 % снизить заболеваемость в коллективе, на 20 % – сократить количество дней нетрудоспособности, на 10–15 % – снизить появление хронических заболеваний, на 30 % – уменьшить средний срок временной нетрудоспособности, на 20 % – повысить производительность труда [37].

Сформировать социальное благополучие среди собственных работников можно путем создания дружного коллектива, где сотрудники между собой прекрасно ладят как в формальной, так и в неформальной обстановке, а также

предоставления возможности карьерного роста. Сплочение коллектива – это одна из самых сложных выполнимых задач для руководства. Единство коллектива помогает объединять усилия для решения проблем организации, а также не формировать такую среду, в которой одни работники будут целенаправленно мешать выполнять свои обязанности другим. Для формирования дружного коллектива необходимо четко распределить обязанности между сотрудниками и обозначить правила, которым должны подчиняться все работники без исключения. Они позволят предотвратить некоторые конфликты, а некоторые решить. Ещё одним средством для объединения коллектива – организация компанией различных праздников (Новый год, 23 февраля, 8 марта и т.д.), культурных, спортивно-оздоровительных и спортивно-массовых мероприятий. Подобные меры позволяют объединять коллектив, создавать дружеские взаимоотношения между сотрудниками.

Карьерный рост – это одно из важных составляющих благополучия человека. Каждый из нас ставит в жизни определенные цели, которые он пытается достичь, в том числе они связаны достижением успеха в своей профессиональной сфере. Для работника помимо хорошей заработной платы важен социальный статус, которым он обладает, а также возможность его повышения. Предприятие, в котором существует возможность карьерного роста, получает взамен высокомотивированный персонал, имеющий желание расти как специалист, а они, в свою очередь, получают шанс реализовать себя в профессиональной сфере. Таким образом, сотрудники могут добиться поставленных целей в своей профессиональной деятельности, что является немаловажным фактором для достижения чувства благополучия человека.

Компания прямо влияет на материальное благополучие своего сотрудника. Зарплата – это главное средство достижения материального благополучия сотрудника. От финансовых возможностей человека зависит его способность приобретать необходимые ему материальные блага. Если оплата его труда будет выше, чем средняя, которую получают

работники других фирм, работающие на той же должности, то это будет существенно повышать его материальное благополучие.

Ещё одним средством повышения материального благополучия работника является помощь со стороны компании своим сотрудникам в приобретении дорогостоящих материальных благ. Ведь оценка собственного благосостояния зависит от качества и количества материальных благ, возможности проводить свой отпуск за границей, условиях проживания, наличия автотранспорта и его класс. Удовлетворение подобных потребностей, безусловно, будет повышать благополучие работника.

На сегодняшний день немногие компании пытаются повышать благополучия собственных работников. Повышая благополучие своего персонала, руководитель получает в ответ высокомотивированный сотрудников, которые способны трудиться во блага своей организации. Создание благополучия сотрудника способно помочь сохранять особо ценных работников и после достижения ими пенсионного возраста. Это поможет передавать опыт более молодому персоналу, а компании оставаться в лидирующих позициях. Также желание работать на данном предприятии появляется у других лиц, которые никак не относятся к данной фирме, а значит, что у директора появляется возможность отбирать максимально компетентный персонал. Подводя итог, можно сказать, что средства повышения благополучия работников являются одной из важных частей успешной деятельности фирмы.

2.3 Влияние формирования и развития корпоративной культуры на благополучие работников

Руководители крупных компаний активно изучают современные методики управления компанией, а также пытаются создать новые, которые помогут ещё более эффективно использовать собственные ресурсы. Потенциал повышения конкурентоспособности фирмы заложен в его сотрудниках, эффективное управление которыми позволит приобрести конкурентное

преимущество над другими участниками рынка. Корпоративная культура – это эффективный метод управления своими работниками, который отвечает за мотивацию, развитие персонала, правильность выполнения работы, взаимоотношения между сотрудниками и т.д.

Роль культуры предприятия сложно переоценить, основной его целью является повышения эффективности всех работников, а значит и в целом деятельности компании. Отсюда можно сделать вывод, что корпоративная культура любого предприятия в первую очередь направлена на сотрудников, она создает необходимые рабочие условия, в которых персонал компании может выполнять свою работу с максимальной эффективностью.

Первым важным шагом, которое выполняет культура компании, создание рабочего коллектива или подбор новых сотрудников. Важным залогом успешной деятельности компании является компетентный персонал, для привлечения подобных сотрудников необходимо заинтересовать их условиями труда. Предпочтение в таких случаях человек отдаст тому предприятию, которые в большей степени способны удовлетворить его потребности. При удовлетворении некоторого ряда потребностей благополучие человека будет обязательно повышаться.

Мотивация работников – это важная часть по работе с кадровым составом предприятия. Мотивированный и компетентный сотрудник способен приносить максимальную пользу для своей организации, но его мотивация зависит от множества факторов. Одним из способов влияния на мотивацию сотрудника является обещание поощрить за выполнение поставленной перед ним задачи. Максимально мотивировать на успех будет то поощрение, которое принесет ему максимальное удовлетворение, тем самым повысив его чувство благополучия.

Важной задачей корпоративной культуры – создание благоприятной рабочей атмосферы внутри рабочего коллектива. В первую очередь культура корпорации создается для того, чтобы улучшить взаимодействия и взаимоотношения между персоналом предприятия. Атмосфера в рабочем

коллективе важна составляющая, как для успешной деятельности предприятия. Большое количество конфликтов, плохие взаимоотношения с коллегами – это то, что влияет на общее состояние компании. Именно культура корпорации способна предотвратить или решить подобные ситуации. Многие решения принимаются на основе правил, которые были приняты коллективом, и придерживаться их должен каждый член организации, они помогают уменьшить количество конфликтных ситуаций, а любая подобная ситуация будет решена справедливо на основе общепринятых норм.

Отношение к новичкам, их адаптация к условиям и коллективу фирмы также является частью развития корпоративной культуры предприятия. Освоение в новом коллективе является стрессом для любого человека. Одной из задач корпоративной культуры обеспечить безболезненное вливание в коллектив новых сотрудников, чтобы это не было проблемой, как для старожилов компании, так и для новичков. Подобные меры помогут поддерживать благоприятный климат в коллективе.

Хорошие взаимоотношения с коллегами является важным фактором благополучия человека. Большую часть трудоспособной жизни мы проводим на рабочем месте, а значит, и значительное время контактируем с персоналом своего предприятия. Хорошие взаимоотношения с коллегами по работе способствуют повышению уровня социального благополучия, поскольку оно напрямую зависит от степени удовлетворенности контакта с окружающими людьми.

Корпоративная культура отвечает также за проведение различных спортивных, культурных, оздоровительных мероприятий и праздников, которые помогают создать дружескую атмосферу в коллективе. Общение в неформальной обстановке позволит найти общие интересы со своими коллегами, подружиться и общаться с семьями. Это поможет человеку расширить свой круг общения, найти себе новых друзей среди рабочего коллектива, что также повысит социальное благополучие. В рамках различных спортивных и оздоровительных мероприятий проводится пропаганда здорового

образа жизни среди рабочего коллектива. Такие меры будут способствовать улучшению уровня здоровья, что является немаловажной составляющей благополучие человека.

Ещё одной из задач культуры организации является раскрытие потенциала своих сотрудников. Во-первых, комфортные условия труда, в которых непосредственно выполняет свои профессиональные обязанности. Во-вторых, возможность предлагать изменения по работе компании на рынке. Предложенные идеи будут совмещать в себе накопленные знания и опыт, а в случае воплощение задуманных идей в жизнь позволит оценить их правильность и реализовывать сотруднику себя как специалиста в своей области. Именно профессиональная реализация является фактором повышения социального благополучия человека.

Корпоративная культура направлена создание благоприятных рабочих условий своим сотрудникам. Она создается и развивается руководством для того, чтобы продемонстрировать своему персоналу насколько они являются ценным звеном в деятельности фирмы.

Кадровая политика организации прямо влияет на благосостояние своих работников. Она является важным инструментом развития и повышения конкурентоспособности компании. Корпоративная культура – это часть кадровой политики, формирующая благоприятную среду внутри предприятия. В культуре организации отражаются ценностные ориентации предприятия, которые включают в себя отношение руководства к своим работникам, она направлена на улучшение условий работы сотрудников компании. Развитая культура организации положительно влияет на благосостояние своих сотрудников, которые в комфортных для себя условиях труда могут приносить максимальную пользу своей компании, при этом получать удовольствие от своей деятельности.

3 Развитие корпоративной культуры и обеспечение непрерывного благополучия работников (на примере ООО «Газпром трансгаз Томск»)

3.1 Общие характеристики хозяйственной деятельности предприятия

Полное наименование: общество с ограниченной ответственностью «Газпром трансгаз Томск». Юридический адрес: Россия, 634029, г. Томск, проспект Фрунзе 9. С 2012 года решением ПАО «Газпром» генеральным директором ООО «Газпром трансгаз Томск» назначен Анатолий Титов.

История предприятия начинается ещё с 1977 года, когда приказом министра газовой промышленности СССР было создано первое газотранспортное предприятие в Западной Сибири «Томсктрансгаз», его создание и развитие связано с построением одно из основных и наиболее сложных магистральных газопроводов страны «Нижевартовский ГПЗ — Парабель — Кузбасс», появилась необходимость в основании новой компании, которая сможет отвечать за эксплуатацию важного газопровода страны. В дальнейшем данное предприятие сыграло немаловажную роль в реализации множества других крупных газотранспортных проектов в Сибири и на Дальнем Востоке. Таких как:

- строительство магистрального газопровода «Барнаул — Бийск — Горно-Алтайск с отводом на Белокуриху», ставшего основой газификации Алтайского края и поступления голубого топлива в Республику Алтай;
- ввод в эксплуатацию магистрального газопровода «Сахалин — Хабаровск — Владивосток»;
- создание Хабаровского, Иркутского, Камчатского, Амурского, Приморского и Сахалинского линейных производственных управлений и т.д.

В 2008 году компания была переименована в ООО «Газпром трансгаз Томск». Компания является 100-процентным дочерним предприятием ПАО «Газпром», оно осуществляет свою деятельность в 14 регионах Сибири и

Дальнего Востока. Сегодня предприятие является одним из самых быстро развивающихся дочерних обществ «Газпрома». Протяженность нефте- и газотранспортной системы, которую обслуживает данная компания, выросла вдвое за период с 2003 по 2012 год и составляет более 9000 км. В составе Общества 22 филиала, в том числе:

- Александровское ЛПУМГ;
- Томское ЛПУМГ;
- Новосибирское ЛПУМГ;
- Барабинское ЛПУМГ;
- Кемеровское ЛПУМГ;
- Новокузнецкое ЛПУМГ;
- Юргинское ЛПУМГ;
- Алтайское ЛПУМГ;
- Омское ЛПУМГ;
- Хабаровское ЛПУМГ;
- Иркутское ЛПУМГ;
- Сахалинское ЛПУМГ;
- Камчатское ЛПУМГ;
- Амурское ЛПУМГ;
- Приморское ЛПУМГ;
- Ленское ЛПУМГ;
- Управление аварийно-восстановительных работ;
- Управление материально-технического снабжения и комплектации;
- Управление технического транспорта и специальной техники;
- Инженерно-технический центр;
- Филиал «Томскавтогаз»;
- Корпоративный институт.

В приложении А изображена структура компании.

Основным продуктом компании является природный газ, транспортируемый потребителям. Объем транспортируемого предприятием

газа за год составляет более 19 млрд куб. м. Нижневартовский и Белозерский газоперерабатывающие комплексы – главные поставщики углеродного сырья. В числе основных потребителей числятся такие крупные компании как: Западно-Сибирский и Новокузнецкий металлургические комбинаты, Кемеровский «АЗОТ», Томский нефтехимический комбинат, Сибирский химический комбинат, новосибирский завод «Искра». АО «Тюменьэнерго», АО «Томскэнерго», АООТ «Юргинский машиностроительный завод», АО «Топкинский цемент», ОАО «Кузбассэнерго», АООТ «Новосибирскэнерго», ОАО «Новосибирский металлургический завод», АО «Новосибирский оловокомбинат», АООТ «Новосибирский электродный завод», АОЗТ «Коенское», ОАО «Омскэнерго», ОАО «Омкшина», ОАО «Омсктехуглерод», АО «Алтайэнерго», ОАО «Алтайкрайгазсервис», совхоз «Сухореченский». [28]

Анализ результатов деятельности и финансового состояния общества, проведенный на основе данных бухгалтерской отчетности, свидетельствует о том, что общую финансово-экономическую ситуацию на предприятии можно считать удовлетворительной, но можно заметить приросту практически по всем показателям.

В 2014 году по сравнению с 2012 годом валюта баланса увеличилась на 10 665 303 тыс. руб. В структуре активов по состоянию на 31.12.2014 преобладают оборотные активы, на которые по итогам 2014 года пришлось более 56,3% валюты баланса. В структуре пассивов наибольшую долю по итогам 2014 года – 30,3% - занимают собственные средства. Заемный капитал в 2014 году по сравнению с 2013 году снизился на 1 238 987 рублей. Таким образом, основным источником финансирования активов является собственный капитал общества. Показатели, используемые для расчета относительных показателей финансовой устойчивости, отражены в таблице 1.

Таблица 1 – Баланс предприятия за 2012 – 2014 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	Строка баланса	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014
Внеоборотные активы	с. 1100	17 477 819	23 573 345	15 801 013
Запасы	с. 1210	1 631 327	1 929 003	10 126 534
Краткосрочная дебиторская задолженность (ДЗ)	с. 1230к	5 368 578	6 808 946	8 764 143
Денежные средства и денежные эквиваленты	с. 1250	380 663	315 281	818 778
Оборотные активы	с. 1200	8 012 406	9 673 143	20 354 515
Валюта баланса (активы)	с. 1600	25 490 225	33 246 488	36 155 528
Собственный капитал	с. 1300	19 710 964	27 160 606	31 308 633
Заемный капитал	с. 1410 + с. 1450 + с. 1510 + с. 1520 + с. 1550	5 779 261	6 085 882	4 846 895
Собственные оборотные средства	с. 1300 - с. 1100	2 233 145	3 587 261	15 507 620
Краткосрочные обязательства	с. 1500 - с. 1530 - с. 1540	8 455 246	13 337 852	11 727 722

Коэффициенты, характеризующие относительные показатели платежеспособности за исследуемый период, отражены в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели ликвидности предприятия 2012-2014 гг.

Наименование коэффициента	Способ расчета	31.12. 2012	31.12. 2013	31.12. 2014	Изменение показателя + / -
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\frac{\text{ДС} + \text{краткосрочные финансовые вложения}}{\text{краткосрочные обязательства}}$	0,045	0,024	0,070	0,025
Коэффициент текущей ликвидности	$\frac{\text{ДС} + \text{краткосрочные фин. вложения} + \text{ДЗ}}{\text{краткосрочные обязательства}}$	0,680	0,534	0,817	0,14
Коэффициент общей ликвидности	$\frac{\text{ДС} + \text{краткосрочные фин. вложения} + \text{ДЗ} + \text{запасы}}{\text{краткосрочные обязательства}}$	0,873	0,679	1,681	0,81

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена за счет имеющейся денежной наличности. Коэффициент абсолютной ликвидности в 2014 году составил 0,07, превысив показатель предыдущего года. Следовательно, при небольшом значении коэффициента повышается способность компании своевременно погасить свои краткосрочные обязательства.

Коэффициент текущей ликвидности (общий коэффициент покрытия долгов) показывает степень, в которой оборотные активы покрывают оборотные пассивы. Ликвидность в 2014 году стремится к нормативному уровню: коэффициент текущей ликвидности не превышает единицу и увеличился за исследуемый период на 0,14, а наиболее ликвидные активы (денежные средства и краткосрочные финансовые вложения) покрывают всего 4% краткосрочных обязательств компании.

Значение коэффициент общей ликвидности в 2014 году превышает 1, можно сделать вывод о том, что предприятие обладает значительным объемом свободных ресурсов, которые сформировались благодаря собственным источникам.

Показатели платежеспособности ниже рекомендуемых значений, но коэффициенты имеют положительную динамику роста. Следовательно, можно сделать вывод, что компания имеет перспективу роста.

Обобщающими показателями, характеризующими эффективность управления и использования всех хозяйственных средств общества, являются следующие показатели рентабельности, которые записаны в таблице 3:

Таблица 3 – Показатели рентабельности предприятия за 2013 – 2014 гг.

Наименование коэффициента	Способ расчета	2013 год	2014 год
Рентабельность продаж	$\frac{\text{прибыль от реализации}}{\text{выручка от реализации продукции (работ, услуг)}}$	24,2	25,3
Рентабельность активов	$\frac{\text{прибыль до налогообложения (стр.2300 ф.2)}}{\text{активы (стр.1600 ф.1 на начало года+стр.1600 ф.1 на конец года)/2}}$	18,8	21,1
Рентабельность собственного капитала	$\frac{\text{прибыль до налогообложения (стр.2300 ф.2)}}{\text{собственный капитал (стр.1300 ф.1 на начало года+стр.1300 ф.1 на конец года)/2}}$	14,6	16,3

В 2014г. коэффициент рентабельности продаж повысилась по сравнению 2013 годом на 1,1% и составил 25,3%. Рентабельность активов в 2014 году повысилась по сравнению с 2013 годом на 2,3% и составила 21,1%. Рентабельность собственного капитала так же повысилась в 2014 году по сравнению с 2013 годом. на 1,7% и составила 16,3%. В течение 2014 года показатели рентабельности компании по сравнению с 2013 годом повысились по всем показателям, наблюдается отрицательная тенденция.

Проведенный финансовый анализ деятельности свидетельствует о том, что:

- наблюдается улучшение основных показателей деятельности предприятия в динамике с 2012 по 2014 год;
- имеется положительная динамика валюты баланса за последние 3 года, при этом внеоборотные активы увеличились, что является положительным фактором;
- в целом, имущественное состояние может быть охарактеризовано как относительно стабильное;

- коэффициент текущей ликвидности соответствует нормативному значению для рассматриваемой отрасли. Но опять же наблюдается увеличение данного показателя;

- предприятие на конец 2014 года имеет достаточно позитивные показатели рентабельности.

На основании полученных данных, можно судить об удовлетворительной финансово-экономической деятельности за рассматриваемый период времени.

Основными конкурентными преимуществами компании являются.

- Богатая сырьевая и производственная база компании.
- Большой производственный, научно-исследовательский и проектный потенциал;
- Высококвалифицированный персонал.
- Выгодное географическое положение.
- Собственные центры обучения персонала.
- Развитая инфраструктура.
- Оборудование отвечает всем современным стандартам.
- Положительная репутация.
- Компания является филиалом одного из крупнейших мировых игроков нефтегазового рынка ПАО «Газпром».
- Планируется и реализуется развитие корпоративной культуры на основе заботы о своих сотрудниках и их благополучия.

Помимо основной деятельности руководство компании привлекают своих сотрудников к участию в различных конкурсах, в которых они зачастую одерживают победы или оказываются в числе призеров. Также руководители уделяют большое внимание экологической безопасности общества в целом. Так экологическая служба «Газпром трансгаз Томск» стала победителем смотря-конкурса среди экологических служб дочерних обществ ПАО «Газпром». В организации принято традиционно проводить в регионах работы по расчистке городских скверов и парков, по благоустройству уголков природы,

высаживанию деревьев и кустарников. В 2013 году, являвшегося годом охраны окружающей среды в ПАО «Газпром, ООО «Газпром трансгаз Томск» реализовал более 500 проектов, которые способствовали улучшению экологической обстановки в регионах компании. Годом позже более 800 сотрудников из 22 филиалов были привлечены к участию в общероссийской акции «Живая Планета – сделаем вместе!». Результатом проведенных мероприятий стала уборка и вывоз 166 тонн мусора с территорий, общей площадью 88 га.

Компания играет значительную роль в социальной жизни общества. В Томске и Новокузнецке на протяжении уже нескольких лет ООО «Газпром трансгаз Томск» курирует «Домом ребенка» в Томске и детский дом №74 в Новокузнецке. В рамках программы «Газпром – детям» были построено множество многофункциональных спортивных площадок в Томске, Новосибирске, Горно-Алтайске, Кемерове, Барнауле. Оказана помощь в реконструкции и строительстве стадионов, ледовых дворцов, манежа и т.д.

Результатом проделанной работы стала неоднократная победа в конкурсе администрации Томской области «За высокую социальную эффективность и развитие социального партнёрства». Также попадание в список предприятий-лидеров социального развития в России, получив звание «Организации высокой социальной эффективности» на конкурсе, проводимом правительством Российской Федерации.

Ближайшие планы компании тесно связаны с задачами по реализации ряда проектов ПАО «Газпром» на востоке России. На сегодняшний день реализуется один из самых масштабных проектов «Сила Сибири». Также в число основных направлений развития компании входит сохранение поставки природного газа потребителям, внедрение самых современных технических разработок в работу фирмы.

ООО «Газпром трансгаз Томск» на сегодняшний день соответствует мировым организационным, технологическим и кадровым стандартам. В настоящее время деятельность компании является наиболее успешной среди

филиалов ПАО «Газпром». С каждым годом компания выходит на новый качественный уровень своего развития, что позволяет ей приобретать новые конкурентные преимущества.

3.2 Основные характеристики работников предприятия

В успешной деятельности компании немалую роль играет его персонал. Эффективное управление работниками предприятия позволяет достигать необходимого результата. Анализ кадровой политики позволит охарактеризовать работников, а также дать оценку эффективности деятельности предприятия в отношении своих кадров.

Количество сотрудников в ООО «Газпром трансгаз Томск» и его филиалах насчитывает более 7600 человек. Методы подбора кадров, используемые при наборе персонала, позволили довести показатель текучести кадров до естественного уровня равный 4,9%, Отделы кадров следят за своевременным обновлением коллектива путем набора. Процент укомплектованности кадрами – показатель, который характеризует эффективную деятельность отдела кадров по привлечению персонала.

Формула:

$$Q_s = C_{рч} : K_p \times 100 (\%),$$

где $C_{рч}$ — средняя численность персонала за отчетный период.

K_p — штатная численность персонала (по ресурсному плану);

Показатель укомплектованности характеризует эффективность работы кадровых служб. Динамика укомплектованности кадрами за период с 2012 по 2014 год отражена в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика укомплектованности кадрами с 2012 по 2014 год.

Период	Процент от штатной численности
31.12.2012	95,7
31.12.2013	95,9
31.12.2014	96,3

Кадровый состав по своей структуре делится на руководителей, специалистов, служащих и рабочих. Рабочий персонал – это люди, деятельность которых связана с созданием продукта. К служащим работникам относят категорию людей, занимающихся учетом и контролем, подготовкой и оформлением документации, хозяйственным обслуживанием. К категории «специалисты» относят тех работников, которые наделены экономическими функциями, инженерно-техническими, юридическими и рядом других. К руководителям относятся группа работников, главной задачей которых является координация работы отдела или отдельных звеньев предприятия, а также осуществления контроля деятельности коллектива по выполнению поставленных целей и задач. Структура персонала предприятия по категориям представлена в Таблице 5.

Таблица 5 – Структура персонала предприятия по категориям

Категория	% от списочной численности по категориям на 31.12.2014
Руководители	18,3
Специалисты	15,8
Служащие	1,7
Рабочие	64,2

В организации главным основанием для приема на работу является профессиональные качества сотрудника. Компания избегает любых форм дискриминации по полу, возрасту. Средний возраст сотрудников на 31.12.2014 составляет 41 год. Структура персонала компании по возрасту отражена в Таблице 6.

Таблица 6 – Структура персонала компании по возрасту

Возраст	Процент от списочной численности на 31.12.2014
до 25 лет	5,1
25-35 лет	19,7
35-45 лет	24,2
от 45 лет до пенсионного возраста	45,2
Работающие пенсионеры	5,8

На предприятии ведется учет количества пенсионеров компании. Это делается для того, чтобы компания смогла определить и планировать свою работу с ними. Сегодня на учете в отделе кадров состоит 1017 пенсионеров, включая и тех, кто в пенсионном возрасте продолжает трудиться в структуре компании. Работник компании, даже тот, который вышел на пенсию, является её главной ценностью. Забота о работнике является ключевым элементом формирования имиджа и повышения конкурентоспособности компании.

ООО «Газпром трансгаз Томск» является привлекательным с точки зрения трудоустройства. Высокий доход, социальная защита, положительный имидж – это неполный список того, чем работники могут гордиться своим местом работы. Основной ценностью работы в ООО «Газпром трансгаз Томск» является работа в филиале одного из крупнейших предприятий страны ПАО «Газпром». Компания отмечает вклад каждого сотрудника в успех компании, что позволяет персоналу ощутить свою значимость и важность для нее.

3.3 Пути развития корпоративной культуры, обеспечивающей конкурентные преимущества.

Любая крупная компания нуждается в эффективном управлении, которое позволит занимать лидирующие позиции на своем рынке. В рядах ООО «Газпром трансгаз Томск» насчитывается более 7600 сотрудников, а отдельный созданный корпоративный институт осуществляет работу со своими

сотрудниками по различным направлениям. Одним из основных направлений развития деятельности компании, утвержденным руководством ООО «Газпром трансгаз Томск», является повышение благополучия своих работников [28]. Данное направление является частью корпоративной культуры, развитие которого может способствовать появлению новых конкурентных преимуществ.

Руководство компании взялось за решение различных проблем, с которыми сталкиваются газовики в процессе их трудовой деятельности. Рабочие места оснащаются самым новейшим оборудованием, создаются максимально комфортные условия для работника, в которых он способен принести максимальную пользу предприятию. Корпоративный институт компании имеет лицензию на ведение образовательной деятельности, их лаборатории оснащены самыми современными оборудованием. Предприятие желает видеть в своих рядах максимально компетентный персонал, что возможно при комплексной программе обучения. Обучение позволяет набрать необходимые знания и опыт, дающие возможность для дальнейшего карьерного роста. Обучения проходят по таким предметам как:

1. Экономика и финансы
2. Менеджмент
3. Бухгалтерский учет
4. Иностранные языки
5. Экология окружающей среды
6. Законодательство и право

Сегодня в стране остро стоит жилищный вопрос, который не обходит стороной и персонал компании. Руководство, в рамках развития социальной ответственности компании, построило в некоторых сельских районах Томской и Новосибирской области жилые комплексы, общая площадь которых составляет около 15000 кв. метров. Некоторым сотрудникам была оказана помощь в приобретении квартиры.

В компании запущена медицинская программа, предоставляющая помощь в проведении дорогостоящих операции и прохождении лечебных и

восстановительных курсов в медицинских и санаторных учреждениях. Подобные программы позволяют поддерживать необходимый уровень здоровья и благополучия среди персонала. Компания, заботясь о состоянии здоровья своих сотрудников, создает необходимые комфортные условия и мотивирует работников заниматься спортом. Проводятся различные массовые мероприятия для формирования представления здорового образа жизни у работников и их семей.

ООО «Газпром трансгаз Томск» помогает своим работникам реализовывать себя в творческих и спортивных сферах. Они занимаются организацией проведения репетиций и тренировок команд и участия их в различных корпоративных, районных, городских, всероссийских и международных соревнованиях, за победу в которых удостоиваются финансового вознаграждения.

Вышеперечисленные меры по развитию корпоративной культуры используют большая часть крупных компаний. Они создают условия для работников, в которых они могли сконцентрироваться на решении поставленных перед ними задач. Во-первых, это позволяет увеличить объем и качество работы, которое может выполнить сотрудник. Во-вторых, хорошие условия труда положительно сказываются на имидже компании и увеличивают спрос рабочей силы на то, чтобы занять одно из рабочих мест в компании. Большое число потенциальных претендентов на рынке труда дает возможность руководителю выбрать работника, сочетающего в себе ряд необходимых для должности (рабочего места) качеств.

Повышение благополучия пенсионеров – это новое перспективное направление развития корпоративной культуры компании. В ООО «Газпром трансгаз Томск» своим ветеранам уделяют особое важное внимание. На одном из филиалов ПАО «Газпром» было проведено специальное социально-психологическое исследование, целью которого являлась разработка рекомендаций по адаптации сотрудников предпенсионного возраста к посттрудовой деятельности. В результате выявлено, что большинство будущих

пенсионеров обеспокоены возможным появлением материальных трудностей, ухудшением здоровья, стрессом от неопределенности и не востребованности [27].

Результаты исследования внесли свои коррективы во взаимоотношения между Томским филиалом «Газпрома» и его пенсионерами. На одном из собраний, на который были приглашены ряд вышедших на пенсию работников, был принят новый коллективный договор. Главным отличием документа стало выделение социальных льгот и гарантий для пенсионеров предприятия. Было принято решение о создании инициативной группы из активных пенсионеров, которые будут высказываться от лица всех пенсионеров компании [27].

Для работников, вышедших на пенсию, были разработаны множество программ. Организованы ежемесячные выплаты к пенсии от негосударственного пенсионного фонда «Газфонд». Реализуются комплексная программа на оказание материальной помощи в переселении ветеранов Севера в районы с более комфортными климатическими условиями, ремонт жилья, выплаты к праздничным датам и ещё множество других выплат.

Корпоративным институтом корпорации были организованы занятия оздоровительной физической культурой. Они проводятся дважды в неделю в легкоатлетическом манеже «Гармония», в его рамках используются упражнения дыхательной и суставной гимнастики, йоги, а также включены посещения тренажерного зала и сауны. Занятие ведет доктор медицинских наук Пашков Вячеслав Константинович, который сам является представителем старшего поколения. Важно отметить, что количество желающих посещать мероприятия с каждым годом растет [27].

Реализуемые проекты и программы в отношении работников, достигших пенсионного возраста, ориентированы на активный социальный образ жизни, повышение эмоциональной насыщенности. Задача проводимых мероприятий – снизить уровень стресса для вышедших на пенсию работников, связанная с ощущением ненужности, бесполезности и отсутствием планов. В связи с этим различные акции, праздники, концерты, проводимые ООО «Газпром трансгаз

Томск», не обходится без участия пенсионеров. На них отмечают заслуги пенсионеров и вручают почётные грамоты, медали. Подобные меры позволяют принимать участие в деятельности компании, а также восполнить потребность в общении, недостающей, как правило, в этом возрасте.

Корпоративный институт ООО «Газпром трансгаз Томск» взялся за образование своих пожилых работников. Созданы классы, в которых используются разработанные для пенсионеров программы по следующим дисциплинам: работа на персональном компьютере, русский язык, литература, живопись, психология [27].

Для оценки эффективности деятельности компании необходимо сравнивать их деятельность. Рассматривая корпоративную культуру, необходимо определить направления развития компаний. В таблице 7 представлены компании-конкуренты и их направления социальной работы со своими сотрудниками.

Таблица 7 – Сравнительная таблица

Направления социальной работы с сотрудниками	«Газпром трансгаз Томск»	«Лукойл»	«Роснефть»
Образовательные программы для работников	+	+	+
Организация культурных мероприятий	+	+	+
Организация спортивных мероприятий	+	+	+
Дополнительная финансовая помощь	+	+	-
Медицинское страхование	+	+	+
Дополнительные финансовые выплаты пенсионерам	+	+	+
Медицинское страхование пенсионеров	+	+	-
Организация занятий ОФК	+	-	-
Образовательные программы для пенсионеров	+	-	-

Основываясь на полученных результатах, можно сказать, что ООО «Газпром трансгаз Томск», в сравнении со своими конкурентами, имеют

больше направлений по социальной защите своих пенсионеров. Данный факт предоставляет то необходимое конкурентное преимущество в борьбе с соперниками по рынку.

Деятельность корпоративного института направлена на создание благоприятной рабочей обстановки. Забота о вышедших на пенсию работников считается важной частью успешной деятельности компании. В-первую очередь, подобные меры способны повысить имидж компании, что приведет к увеличению количества желающих работать в ней. Старожилы компании способны передавать обычаи и традиции молодому поколению, что является важной частью системного развития корпоративной культуры. Меры, которые применяются в отношении пожилых работников, приносят компании дополнительные конкурентные преимущества в борьбе с другими компаниями в условиях жесткой рыночной конкуренции..

4 Социальная ответственность

Термин «корпоративная социальная ответственность» сформировался в конце XX века на Западе. В этих странах ведущие компании осознали важность благоприятного воздействия не только во внутреннюю среду компании, но и во внешнюю. В стратегию развития компаний стали включать мероприятия связанные с взаимодействием с внешней средой. В современной литературе определение «корпоративная социальная ответственность» представлена следующим образом:

1. комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;

2. нацеленность бизнеса на устойчивое развитие [1];

3. добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Иными словами социальная ответственность бизнеса – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом [2].

К внутренней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- безопасность труда;
- стабильность заработной платы;
- поддержание социально значимой заработной платы;
- дополнительное медицинское и социальное страхование

сотрудников;

- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы
- программы подготовки и повышения квалификации;
- оказание помощи работникам в критических ситуациях и т.д.

К внешней социальной ответственности бизнеса можно отнести:

- спонсорство и корпоративная благотворительность;
- содействие охране окружающей среды;
- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;
- готовность участвовать в кризисных ситуациях;
- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.

Основные этапы анализа:

- 1) Определение стейкхолдеров организации.
- 2) Определение структуры программ КСО.
- 3) Определение затрат на программы КСО.
- 4) Оценка эффективности и выработка рекомендаций.

Объектом исследования в рамках данной магистерской диссертации является общество с ограниченной ответственностью «Газпром трансгаз Томск».

Миссия ООО «Газпром трансгаз Томск» состоит в том, чтобы максимально эффективное и сбалансированное газоснабжение потребителей, выполнение с высокой степенью надежности долгосрочных контрактов по экспорту газа.

- 1) Определение стейкхолдеров организации.

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Структура стейкхолдеров для выбранного объекта исследования представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Стейкхолдеры ООО «Газпром трансгаз Томск»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Потребители	Ветераны ООО «Газпром трансгаз Томск»
Работники ООО «Газпром трансгаз Томск»	Семьи работников ООО «Газпром трансгаз Томск»
Инвесторы	Население, в котором осуществляет предпринимательскую деятельность компания

Подводя итог, можно сделать вывод, что компания является сложной структурой, оказывающей влияние на многих стейкхолдеров, что обязывает её быть социально-ответственным перед государством, обществом, своими сотрудниками.

2) Определение структуры программ КСО

Структура программ КСО составляет портрет КСО компании. Выбор программ, а, следовательно, структура КСО зависит от целей компании и выбора стейкхолдеров, на которых будет направлены программы. В таблице 9 представлена структура программ КСО для ООО «Газпром трансгаз Томск».

Таблица 9 – Структура программ КСО в ООО «Газпром трансгаз Томск»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Строительство детских и игровых площадок в г. Томске	Социальные инвестиции	Население	Единовременные	Формирование положительного имиджа компании
Строительство и реконструкция спортивных сооружений	Эквивалентное финансирование	Население	Единовременные	Формирование положительного имиджа компании
Финансовая помощь спортивным клубам и организациям	Социальные инвестиции	Население	Единовременные	Формирование положительного имиджа компании

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Спонсорская помощь различных спортивных и культурных мероприятий	Социально значимый маркетинг	Население	Единовременные	Формирование положительного имиджа компании
Организация занятий ОФК для пенсионеров компании	Благотворительные пожертвования	Ветераны ООО «Газпром трансгаз Томск»	Постоянно	Формирование положительного имиджа компании и привлечение ценных кадров
Различные выплаты к праздникам	Денежные гранты	Ветераны и работники ООО «Газпром трансгаз Томск»	ежегодно	Формирование положительного имиджа компании
Курсы повышения квалификации, медицинское и социальное страхование	Социальные инвестиции	Сотрудники ООО «Газпром трансгаз Томск»	Постоянно	Повышение конкурентоспособности компании
Розыгрыши призов между клиентами компании	Социально значимый маркетинг	Клиенты ООО «Газпром трансгаз Томск»	Постоянно	Формирование положительного имиджа компании и привлечение клиентов

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «Газпром трансгаз Томск» реализуется как внешние, так и внутренние программы, корпоративной социальной ответственности направленные на всех стейкхолдеров, но нельзя не отметить, что преобладают внешние программы. Многообразие социальных программ позволяют создать компании более привлекательный образ в обществе, а также способствуют повышению качества выпускаемой продукции.

3) Определение затрат на программы КСО

Для оценки стоимости реализации программ корпоративной социальной ответственности были использованы данные отчета о социально-воспитательной работе в компании за 2014 год. В работе была проведена

оценка только имеющихся финансовых показателей. Данный анализ представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Затраты на мероприятия КСО в ООО «Газпром трансгаз Томск»

№	Мероприятие	Единица измерения	Стоимость реализации за 2014 г.
1	Оказание материальной помощи сотрудникам и пенсионерам ООО «Газпром трансгаз Томск»	Млн руб	25,8
2	Организация отдыха и оздоровления сотрудников и членов их семей	Млн руб	15,3
	Итого		41,1

Кроме представленных выше мероприятий, в компании проводится активная работа по организации культурно-массовых мероприятий и созданию условий для развития творческого потенциала сотрудников. Реализованы комплексные мероприятия по формированию здорового образа жизни и приобщению сотрудников, а также их к занятиям физической культурой и спортом. Сборные команды участвуют по различным видам спорта в соревнованиях разного уровня.

4) Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Программа КСО соответствует основной миссии ООО «Газпром трансгаз Томск», а именно повышает привлекательность компании, как для потребителей, так и для высококвалифицированных кадров. Деятельность компании способствует развитию личностного потенциала сотрудников. Высокая квалификация выпускаемых специалистов обеспечивает процветание экономики региона и в целом России.

Что касается структуры программ КСО, то можно сделать вывод, что компания развивает как внешние, так и внутренние социальные программы, которые отвечают интересам стейкхолдерам, к которым относятся сотрудники,

клиенты, инвесторы, а также население в регионах, в котором осуществляется деятельность компании.

В качестве рекомендаций можно предложить руководителям ООО «Газпром трансгаз Томск» не останавливаться на достигнутых результатах, улучшать качество и увеличивать количество социальных программ, но особое внимание уделить направления, которые касались бы молодых специалистов, т.к. в их отношении программы отсутствуют. В целом, компанию можно считать социально ответственной организацией.

Заключение

В стране, где развивается рыночная экономика, конкурентная борьба между участниками рынка становится всё более ожесточенной. Руководители и их помощники изобретают и внедряют инновационные методы борьбы с конкурентами. Цель подобных мероприятий – приобретение конкурентных преимуществ над своими соперниками, что позволит укрепить свои позиции на рынке и успешно заниматься своей деятельностью длительный период времени.

Одним из приоритетных направлений борьбы с конкурентами для ООО «Газпром трансгаз Томск» является развитие корпоративной культуры. Данное направление в приобретении конкурентных преимуществ выбрано неслучайно. Компания имеет большое количество филиалов, которые расположены в разных регионах страны. Успеха добиться можно лишь в том случае, когда работа компании четко спланирована по всем направлениям деятельности, во всех структурных подразделениях. Корпоративная культура может стать связующим элементом в общей системе работ по всем направлениям деятельности данной современной компании.

В ООО «Газпром трансгаз Томск» корпоративная культура является важным направлением деятельности руководства, направленной на мотивацию персонала. Численность сотрудников составляет более 7600 человек. Забота о каждом из работников является важной частью политики компании. Основным результатом такой политики является высокая укомплектованность кадрами, наблюдается рост кадрового состава. Наибольшую численность составляет категория рабочих – 64,2% от общей численности персонала; руководители составляют 18,3%, специалисты – 15,8%. Большую часть персонала составляют лица, находящиеся в возрасте от 45 до 60 лет – мужчины, и 55 лет – женщины. Количество работников в возрасте от 35 до 45 лет составляет 19,7%.

Компания ведет учет всех своих пенсионеров. В настоящее время численность лиц находящихся на пенсии составляет 1017 человек. Выходя на

пенсию, работники продолжают принимать активное участие в деятельности компании, тем самым способствуют укреплению ее имиджа в обществе.

Условия работы в компании максимально комфортны, большинство рабочих мест оборудованы современной техникой, что позволяет непрерывно повышать производительность труда и испытывать чувство удовлетворения от своей работы работникам.

В руководстве компании считают, что мотивация персонала во многом зависит от состояния благополучия работников, которое косвенно отражается на эффективности работы. Благополучие связывают с удовлетворенностью происходящими событиями в жизни человека, поэтому руководители активно пытаются создать комфортные условия пребывания на работе и заботятся о досуге своих работников.

Выделяется три основных вида благополучия человека: физическое, социальное и материальное, которые напрямую влияют на продуктивность его деятельности. Руководство, используя разные методы, пытается влиять на эти виды, в результате формируется непрерывное благополучие работников компании, не только в трудоспособном возрасте, но после того, как работник выходит на пенсию. Во многих регионах ООО «Газпром трансгаз Томск» построил спорткомплексы, где работники и бывшие работники (в настоящем пенсионеры) могут заниматься спортом на льготных условиях. Компания организует большое количество спортивно-массовых и спортивно-оздоровительных мероприятий. Сборные команды занимают призовые места в спартакиадах ПАО «Газпром» во многих дисциплинах. Для повышения уровня физического благополучия компания взяла на себя все обязательства медицинского и санаторно-курортного обеспечения своего персонала.

Для формирования социального благополучия ООО «Газпром трансгаз Томск» проводит целый ряд мероприятий. Для работников организуются различные праздники, концерты, которые позволяют пообщаться людям между собой в неформальной обстановке. Такие меры позволяют сплотить коллектив, а значит, улучшить взаимоотношения между сотрудниками. На базе компании

был создан корпоративный институт, который получил лицензию на ведение образовательной деятельности. Деятельность института связана с повышением компетентности сотрудников компании, что дает возможность им приобретать новые знания и расти в профессиональной сфере.

Компания оказывает материальную поддержку своему персоналу, повышая их материальное благополучие. Материальная помощь со стороны руководства осуществляется в различной форме: льготы, денежные средства, бесплатное предоставление материальных вещей, физическая и интеллектуальная помощь. Особенностью деятельности по развитию корпоративной культуры ООО «Газпром трансгаз Томск» является забота о пенсионерах. После выхода на заслуженный отдых их жизнь тесно связана с деятельностью компании. Компания заботится о них и их благополучии, в той же степени, что и о благополучии работающих лиц.

Руководство, таким образом, демонстрирует важность и ценность своих работников на всех этапах их жизненного цикла. Эта концепция руководства повышает имидж компании в социальной сфере общества и в частности на рынке труда. С каждым годом увеличивается количество желающих занять рабочее место в данной компании и возрастет конкуренция среди самих работников компании. Внутренняя конкуренция способствует повышению производительности, продуктивности и эффективности труда. Труд работников компании в первую очередь определяет ее успех, имидж и бренд. Успех деятельности компании на рынке определяется ее финансовыми показателями. Характеризуя финансовое положение ООО «Газпром трансгаз Томск», можно отметить ее достаточно устойчивое финансовое положение на рынке. Следовательно, руководство выбрало верные направления развития правильную маркетинговую стратегию в борьбе с конкурентами.

Список публикаций студента

1. Смагулов, М.К., Кашук, И.В. Понятие «благополучие пожилых людей» // Международный научный институт «Educatio» : ежемесячный научный журнал. 2014. № 7. С. 107–109.

2. Смагулов М.К., Кашук И.В. Рынок спортивно-оздоровительных услуг для лиц старшего поколения // Если тебе Бизнесмен имя: Всероссийская научная молодежная научно-практическая конференция. Томск: Издательство ТГУ 2015.

3. Приобретение конкурентных преимуществ компании на основе развития корпоративной культуры и повышения благополучия работников [Электронный ресурс] / М. К. Смагулов, И. В. Кашук; науч. рук. И. В. Кашук // Экономика России в XXI веке : сборник научных трудов XII Международной научно-практической конференции "Экономические науки и прикладные исследования", г. Томск, 17-21 ноября 2015 г. в 2 т. / Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ) ; ред. кол. Г. А. Барышева [и др.]. 2015. Т. 1. С. 461–465. URL: <http://www.lib.tpu.ru/fulltext/c/2015/C40/V1/087.pdf> (дата обращения: 25.05.2016).

4. Диплом II степени за участие в конкурсе эссе «Необходимые и достаточные условия благополучия пожилых людей в России» в рамках XI Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Экономические науки и прикладные исследования: фундаментальные проблемы модернизации экономики России».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ackerman N., Paolucci B. Objective and subjective income adequacy: Their relationship to perceived life quality measures // *Social Indicators Research*. 2009. Vol.12. P. 25–48.
2. AM Zhemchugov, MK Zhemchugov; The company's goal and a strategy to achieve it // *Management in Russia and abroad*. Number three in 2011, pp.25-32.
3. Beaumont Jen Measuring National Well-being – Older people and loneliness [Electronic resource] // The Office for National Statistics. Electronic data. Newport, 2013. URL: http://www.ons.gov.uk/ons/dcp171766_304939.pdf (access date: 04.12.2014).
4. Estinne M. An organizational culture compatible with employability // *Industrial and Commercial Training*. 1997. Vol. 29. No.6. P.194–199.
5. Freidman M. Quality of Work Life: Implications of Career Dimensions // *Journal of Social Sciences*. 2006. P. 25–67.
6. Gucl C., Begec S., Iveta S. Competitiveness – a key to business viability // XIV International Scientific conference «Creating the Future: communication, education, business». Riga, 2013. P. 164-179.
7. Hams, P. R. *Managing Cultural Differences* / P. R. Harris, R. T. Moran. - New York: Gulf Publishing Company, 1991. 257 p.
8. Involving Older Age: The route to twenty-first century well-being: Final Report [Electronic resource] // Martin Hoban, Vicki James, Peter Beresford, Jennie Fleming // Royal Voluntary Service. Electronic data. Cardiff, 2013. URL: http://www.royalvoluntaryservice.org.uk/Uploads/Documents/SoA_Closingprojectreport_final_web_v2.pdf (access date: 04.12.2014).
9. Liargovas P., Skandalis K. Factors Affecting Firm Competitiveness: The Case of Greek Industry // University of Peloponnese. [Electronic resource] / URL: http://www.lse.ac.uk/europeanInstitute/research/hellenicObservatory/pdf/3rd_Symposium/PAPERS/SKANDALIS_KONSTANTINOS.pdf (access date: 10.05.2016).

10. Perrini F., Pogutz S., Tencati A. Developing Corporate Social Responsibility: A European Perspective. London: Edward Elgar Publishing, 2012. P.78–84.

11. Public health interventions to promote mental well-being in people aged 65 and over: systematic review of effectiveness and cost-effectiveness [Electronic resource] // National Institute for Health and Care Excellence. Electronic data. London, 2014. URL: <https://www.nice.org.uk/guidance/ph16/documents/menta> (access date: 17.06.2015).

12. Sagiv L., & Schwartz S.H. Values priorities and subjective well-being: Direct relations and congruity effects // European J. of Social Psychology. 2000. Vol. 30. P. 177–198.

13. SCL/PRB Index of Well-Being in Older Populations: Final Report Global Aging and Monitoring Project [Electronic resource] / Stanford center on longevity; Toshiko Kaneda, Marlene Lee, Kelvin Pollard // Stanford center on longevity. Electronic data. 2011. URL: <http://longevity3.stanford.edu/wp-content/uploads/2012/10/SCL-PRB-Index-of-Well-Being-in-Older-Populations.pdf> (access date: 04.12.2014).

14. Theodore Joloza Measuring National Well-being: Older people's leisure time and volunteering, 2013 [Electronic resource] // Office for National Statistics. Electronic data. London, 2015. URL:http://www.ons.gov.uk/ons/dcp171766_305915.pdf (access date: 17.06.2015).

15. Tompson. A. and Striklend A. (2003) Strategic Management: Concepts and situation analysis: lane. from English. Moscow, Russia.

16. Wendy Moyle, Charlotte Clarke Older people maintaining mental health well-being through resilience: an appreciative inquiry study in four countries // Journal of Nursing and Healthcare of Chronic Illness. Vol. 2. 2010. № 2. P. 113–121.

17. World Health Organization. Cancer pain relief. Geneva: WHO, 2012. P. 5–26.

18. Абрамова С.Г., Костенчук И.А. О понятии «корпоративная культура». М.: Приор, 2008. 422 с.

19. Аброськина В. Д. Оценка корпоративной культуры и ее влияние на деятельность предприятий // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы II междунар. науч. конф. г. Москва, октябрь 2013 г. М.: Буки-Веди, 2013. С. 106–108.
20. Агеев В. С. Психология межгрупповых отношений. М.: МГУ, 1983. 144 с.
21. Албастова Л.Н. Технология эффективного менеджмента. М.: Приор, 1998. 288 с.
22. Анализ коммерческого риска : монография / В.А. Чернов; Под ред. Баканова М.И. Москва : Финансы и статистика, 1998. 127 с.
23. Барышникова А.А. «О содержании понятия «конкуренция» на институциональном рынке труда в исследованиях российских ученых» / ВЕСТНИК ОГУ. 2008. № 80.
24. Бизнесмены играют в хоккей, пропагандируя здоровый образ жизни // Деловой Петербург. 1997. 7 апреля. С. 10.
25. Богданова М. Моральный кодекс бизнесменов // Япония сегодня. 1997. С. 7.
26. Ветчанова О.В. Корпоративная культура организации // Справочник руководителя учреждения культуры. 2012. №11. С. 49–64
27. Вечер встреч газовиков [Электронный ресурс] / Томские новости. URL: <http://tomsk-novosti.ru/vecher-vstrech-gazovikov/> (дата обращения 21.10.2015).
28. Газпром трансгаз Томск [Электронный ресурс] // ПАО Газпром. URL: <http://www.gazprom.ru/about/subsidiaries/list-items/gazprom-transgaz-tomsk> (дата обращения: 17.04.2016).
29. Глобальный ЭйджВотч Индекс 2014: Отчет-исследование [Электронный ресурс] / ХэлпЭйдж Интернэшнл (HelpAge International) 2014. URL: <http://www.refworld.org.ru/docid/543d101d4.html> (дата обращения: 20.04.2015).

30. Дугина О. Корпоративная культура и организационные изменения // Управление персоналом. 2000 № 12. С. 11–21.
31. Е. С. Боева, Составляющие к вопросу о благополучии «Ученые заметки ТОГУ» Том 5, № 3, 2014.
32. Каубер Майу. Для поддержки пожилым людям: информационный справочник / Майу Каубер, Анне Эхасалу; перевод Анне Луйк-Ристикиви. Таллинн: Таллиннская Педагогическая Семинария, 2011. 43 с.
33. Квеско Р.Б. К вопросу о понятии «благополучие» / Р.Б. Квеско, С.Б. Квеско // Общество и непрерывное благополучие человека: сборник научных трудов Международного научного симпозиума студентов и молодых ученых. Томск: Изд-во ТПУ, 2014. С. 214–216.
34. Кокуева Ж.М., Бородина Л.В. О корпоративной культуре [Электронный ресурс] // Российское предпринимательство. 2000. № 5 (5). с. 10–15. URL: <http://old.creativeconomy.ru/articles/9021/> (дата обращения: 20.04.2015).
35. Конкурентная стратегия фирмы [Электронный ресурс] / URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/konkurentnaya-strategiya.html> (дата обращения: 20.04.2015).
36. Конкурентоспособность предприятия [Электронный ресурс] / Центр креативных технологий. URL: <http://www.inventech.ru/lib/predpr/predpr0041/> (дата обращения 10.03.2015).
37. Коновалова В. Здоровье персонала – головная боль работодателя? [Электронный ресурс] // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2010. № 11. URL : <http://hr-portal.ru/article/zdorove-personalagolovnaya-bol-rabotodatelya> (дата обращения 10.03.2015).
38. Корпоративная культура [Электронный ресурс] / Роснефть: устойчивое развитие. URL: <http://www.rosneft.ru/Development/culture/> (дата обращения 03.04.2016).

39. Корпоративная культура организации [Электронный ресурс] // Бизнес портал. URL: <http://copdoc.ru/articles/828.html> (дата обращения 23.05.2015).
40. Ветчанова О.В. Корпоративная культура организации // Справочник руководителя учреждения культуры. 2012. № 11. С. 49-62.
41. Кривонос Ю.Е. Экономическая теория Конспект лекций. Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2009
42. Критерии выбора работы [Электронный ресурс] // Кадровый вопрос. Электрон. дан. СПб., 2015. URL: <http://biz.kadrvopros.ru/index.php/inform/stati/65> (дата обращения: 17.10.2015).
43. Кузнецова Н.В. Оценка потребности в персонале // Справочник по управлению персоналом. 2003. №6. С. 15–36.
44. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Основы управления конкурентоспособностью. М.: 2009. С. 322.
45. Общество: «Газпром трансгаз Томск» организовал встречу ветеранов с детдомовцами [Электронный ресурс] / НИА-Томск. URL: <http://www.niatomsk.ru/more/50094/> (дата обращения 3.04.2016).
46. Кряжев В.Д., Абрамова Т.Ф., Португалов С.Н., Тиунова О.В. Организационно-методические основы физкультурно-оздоровительной работы с людьми пожилого возраста в рамках Федеральной целевой программы «Старшее поколение» // Теория и практика физической культуры. 2003. №10. С. 53–55.
47. Оценка конкурентных позиций предприятия [Электронный ресурс] / Студми. Учебные материалы для студентов. URL: http://studme.org/19931212/finansy/otsenka_planirovanie_konkurentosposobnosti_predpriyatij (дата обращения 12.01.2016).
48. Проблемы конкурентоспособности в современной экономике / Международный форум: Евразийская экономическая перспектива. Проблемы современной экономики. 2009. №1. С. 29–34.

49. Симоненко Н.Н., Симоненко В.Н. Инновационные процессы в повышении эффективности деятельности организаций // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки. 2014. №1. С. 21–32.

50. Смагулов, М.К., Кашук, И.В. Понятие «благополучие пожилых людей» // Международный научный институт «Educatio»: ежемесячный научный журнал. 2014. № 7. С. 107–109.

51. Башурина С. Сорудник на новом месте работы: новые перспективы или бег по кругу? [Электронный ресурс] // Деньги и карьера : интернет-журнал. Электрон. дан. М., 2015. URL:<http://moneyandwork.ru/?p=1365> (дата обращения: 17.10.2015).

52. Социальные отчеты или корпоративный PR? [Электронный ресурс] // Газета Московские новости. 2015. № 005. URL: <http://www.mn.ru/society/20110401/300816513.html> (дата обращения: 10.10.2014).

53. Спивак В.А. Корпоративная культура Санкт-Петербург. Спб, 2001. 352 с.

54. Старкова Е.Ю., Симоненко Н.Н. Формирование социально-экономической политики на предприятия / В сборнике: Поколение будущего: Взгляд молодых ученых – 2012 материалы молодежной научной конференции (14-20 ноября 2012 года) в 3-х томах. Отв. редактор Горохов А.А. Курск, 2012. С. 332–336.

55. Фатхутдинов Р.А. «Концепция новой теории управления конкурентоспособность и концепцией» // Современная конкуренция: 2007. №1. С. 73–87.

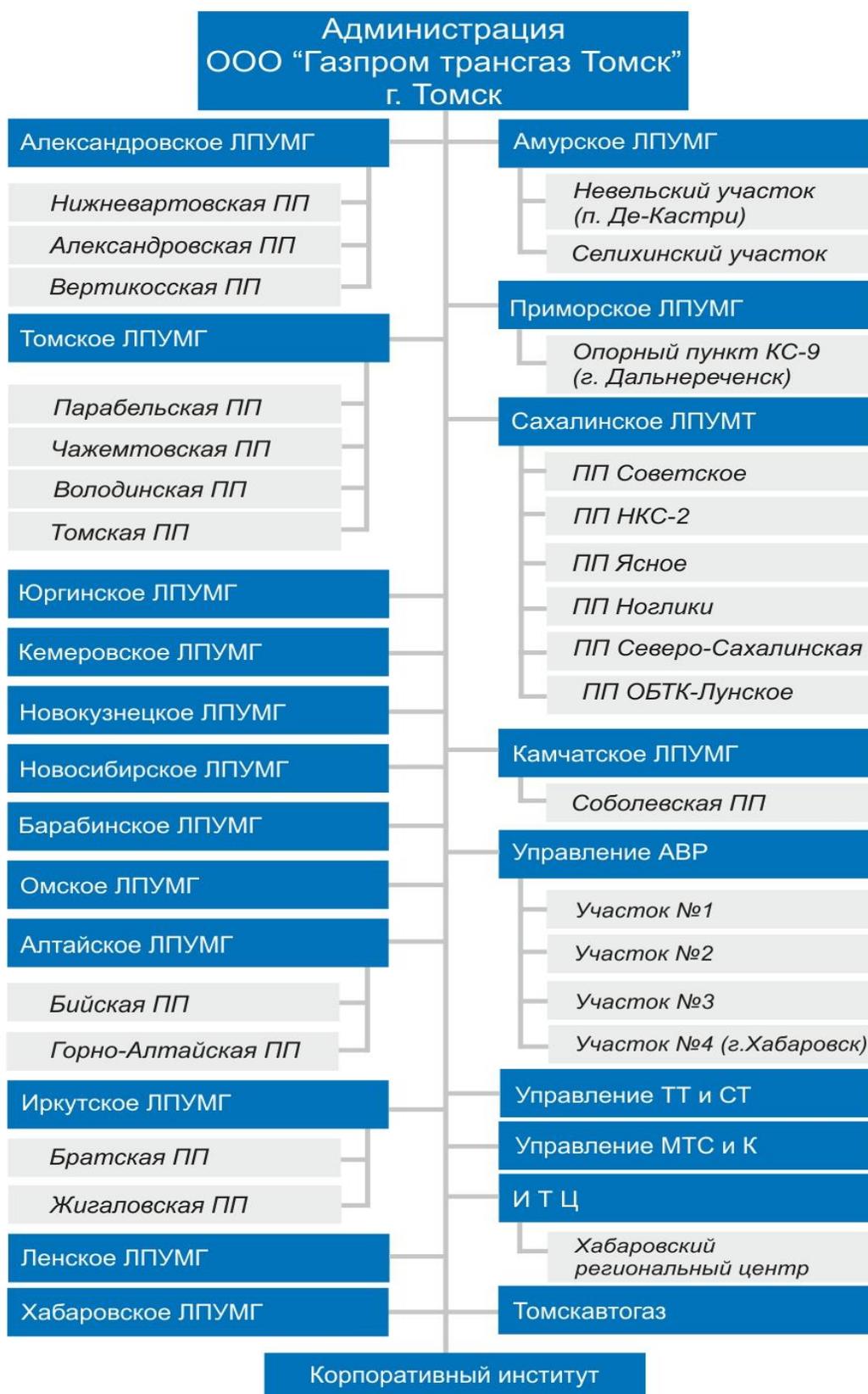
56. Формирование внутреннего имиджа компании [Электронный ресурс] / Энциклопедия экономиста. URL: <http://www.cultmanager.ru/magazine/archive/127/2888/> (дата обращения: 14.09.2015).

57. Холостова. Е.И. Социальная работа и социальная сплоченность общества: учебн. пособие. М.: Дашков и К, 2014. 127 с.

58. Чичуа Д.Т. Формирование физического здоровья населения // Вестник спортивной науки. 2005. № 1(6). С. 35–39.

Приложение А
(обязательное)

Организационная структура компании ООО «Газпром трансгаз Томск»



Приложение Б
(справочное)

**Improving competitiveness of an enterprise by business culture
development**

Part 1.1, 1.2.

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ42	Смагулов М.К.		

Консультант каф. экономики (руководитель ВКР)

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент кафедры экономики	Кашук И.В.	к.т.н., доцент		

Консультант-лингвист кафедры иностранных языков ИСГТ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
старший преподаватель	Николаенко Н.А.			

1.1 The concept of business competitiveness in the modern context

Today's globalization made competition more rigorous than it has ever been. International competition in particular became more refined with reduced trade barriers and costs for communication and transportation, as well as the obvious technological boom. Huge economic transformations in Eastern European countries, along with the completion of the EU and the uprise of so called "New Economic Powers" in the global market have triggered negotiations over the competitiveness and production structures of national industries. Tough competition in both global and local markets prompts enterprises to enhance their competitiveness. This rule works especially well for countries, where competitiveness gives companies the possibility of overcoming barriers of their local markets to reach their highest potential. Such improvement turns out positive not only for the firms themselves, but also influences directly the competitiveness of an economy in general. Living standards of each country become more and more dependent on the ability of its enterprises to compete. The international business literature nowadays is full of works of all kinds, empirical or conceptual, related to the concept of competitiveness. Nevertheless, debates among a range of questions (e.g. regarding the right method of measuring the competitiveness of these companies or the problems affecting competitive performance) remain open.

It is necessary to give an extended definition to competitiveness and specific criteria that a competitive enterprise should meet in particular. Different business theories represent a corporate experience in a number of states and time frames accurately collected together, which makes it difficult to provide a certain answer as to why company will always be more competitive than others. We find it only logical, due to the fact that a firm's competitiveness is affected not only by the specific factors, but also by an economic environment as a whole, which, in its turn, depend on many other factors and intricacies. They include: external environment, success, and time. Just like business processes in general, such combinations of factors tend to be complex, although not always logically explained.

Thus, competitiveness is not only difficult to define, but also very hard to measure. For instance, when the know-how leads one company to success, it does not necessarily mean that another company will succeed in such a way due to various extra influential aspects [8].

Studies in different countries emphasize a range of factors identified as positive for a competitive business promotion. It should be mentioned that such factors work individually or by using combinations, and their importance varies depending on, for example, an enterprise's field of activities and its size. It is impossible to analyze and estimate the whole range of all factors in one survey. For instance, in Baltic countries, the most important factors influencing competitiveness are corporate strategies, external and internal economic environment, communication networks, availability and correct usage of resources efficiency, such as human, physical, and financial resources, as well as financial performance of the company itself comparing to other "players".

Quality of human resources and their availability, as well as the right way of using them by a company, are by all means the most essential aspects in building competitiveness of any firm. For example, numerous studies show that business competitiveness is based on productivity, motivation, loyalty of available human resources and their ability to render high-quality service to clients. It can be explained by direct effect of the ability to sell products or services on financial performance of an enterprise. Some emphasize the importance of employee rotation which is highly common for firms that achieve their success through time-consuming and major investments in personnel training. Other studies talk about innovations that improve competitiveness. IT and modern technical equipment stays an up-to-date factor in ensuring the company's competitiveness.

Business competitiveness in relation to HR distinguishes such essential aspects as education degree and the previous working experience. The modern business owners and managers are to have higher level of education and long-standing business experience in order to be successful and achieve a remarkable and positive company's performance and competitiveness.

Another important factor ensuring business competitiveness is corporate strategies. They include price leadership, distinction or ability to offer high value-added items or services, and focusing on certain target markets. From this point of view, the company with the highest rating in the mentioned aspects should be more competitive over the companies which do not pay enough attention regarding the issue or do not comply with them at all.

The further analysis of the issue gave us the so called aspect of business orientation. The idea is highly discussed in the literature. In general, this tool is extremely useful for assessing the following business strategy elements most important for an enterprise's competitiveness:

1. Innovations;
2. Undertaking risks;
3. Proactivity in measures aimed at competitors [24].

In most of the cases (but not necessarily everyone, which have been discussed earlier), the companies oriented to innovations, taking risks and proactivity get higher competitiveness.

When analyzing competitiveness of an enterprise, not only current success should be reckoned, but also ability of business owners and general managers to identify and prevent possible drawbacks in the business. Here, we include such influential points as business priorities in implementation of different processes, a company's export volumes, and its focus on domestic or foreign markets. All these aspects influence business competitiveness in a most drastic way.

In addition to a firm's internal resources, a key role is also given to how a company acts in the field of outsourcing. It is crucial for implementing successful business strategy and therefore raising competitiveness. More often, such resources are cheap (i.e. they are obtainable through little investment of other resources – funds and time) or even free of charge. For instance, such resources may include but are not limited to:

- information from suppliers, competitor or customers;

- collaboration with other companies which specialize in business promotion, new contracts generation or entering new markets;
- cooperation with higher education institutions (including scientific research ones) for development of innovative products and services.

With the purpose to explore the way which some companies use to succeed in competitiveness, it is important to name also such section as communication networks. Putting HR, business strategy, and communication networks together, one should not exclude other interrelated factors to ensure competitiveness. They are access to funds and efficiency regarding their spending.

Characterization of external factors affecting business competitiveness leads us to importance of the following aspects:

- extent to which businessmen act considering the fact whether the markets are advantageous for business activities;
- extent to which the exact firm can create financial and social value for their business and for environment using available resources, and how successful the enterprise was in this area in comparison with competitors.

Thus, we can define competitiveness as advantages that enable a business to outperform its competitors. Nevertheless, the issue of right measurement of the notion stays obscure.

We want to offer the features measuring the companies' competitiveness:

1. Sales or revenues rates are higher than the ones of competitors and the market in general;
2. Net profit margin (NPM) is higher in comparison with others in the same field;
3. Returns on investment is better than average;
4. Market share is high or among the leading ones. Such companies usually get a representative proportion of the available revenues or customer demand. The feature is valid unless the market is extremely fragmented;
5. Brand reputation in the market is the strongest;

6. Unique selling point is clearly defined, which makes products or services outstanding in the eyes of customers;

7. Extended access and/or control of distribution channels in the market (for examples, the brands which are stocked, demanded, and distributed extensively) [18].

These features of competitiveness are easy to measure especially taking into consideration widely available financial information which easily allows to find out which enterprises are getting the highest profits in the field and which products, services and brands have the highest growth rate or market share. Indeed, there exist special industries engaged in measuring these features and then selling the information to companies in each industry.

So, for example, evidence that a business or brand that is increasing its market share or has a significantly higher net profit margin than its competitors would suggest that the business is competitive. Similarly, evidence of a substantial or sustained decline in market share or profits (compared with the competition) is a clear warning sign of a business that is uncompetitive.

However, there are many other measures of competitiveness – which link directly to the other functional areas of the business. These can sometimes be harder to measure (or to find publicly-available data), but they are still very significant.

For better understanding of the issue, we offer an example of the following advantages enjoyed by a highly competitive business compared with other enterprises:

- Better quality which leads to reliability, better product features and performance;
- Better customer-related service which includes postsale services and support, i.e. handling of problems and complaints;
- Higher customer loyalty;
- Better efficiency which means that a company is able to produce items or render services at a lower price, although having better productivity or economies of scale;

- Developed communication networks;
- Significantly more motivated and loyal staff, which should benefit efficiency, quality, customer service, communication networks, etc.

Let us also note that such aspects as quality and customer service are one of the most important sides of a product. Thus, it becomes fundamental for marketing strategy as well.

The conclusion to which we have come during the research of the notion captures the idea of an exclusive role of competitiveness. It affects not only marketing side, but also every other aspect of business activities: from individuals and groups within organizations to the level and the distribution of national income.

1.2 The corporate culture of the modern enterprise

Corporate success firstly based on organizational culture. As a potential employee, you need just a few seconds to decide is this company a place where you want to be a part of a team.

Corporate culture describes main beliefs and values of the company. It's like a basis, which is hard to change.

It includes visible and invisible, conscious and unconscious parts and shared mental model. This model is difficult for outsiders to decipher. It is important to remember that the corporate culture is not the ideals, vision, and mission laid out in the corporate marketing materials. Rather, it is expressed in the day-to-day practices, communications, and beliefs.

As a result, everyone in the company understands the goal to which they are committed.

Every time, when people gathering, or individuals with a common purpose start to work together, work strategies and thinking processes will develop and an organizational culture will be created.

Most corporate or organizational cultures are a bit similar with larger culture in which they exist. For example, companies in America have similar points with state culture. But regarding to a social part, every corporate culture is unique.

Another words, corporate culture it is how company works: what drive actions in the organization, how employees think, act and feel. It is systematic day-to-day work. “Culture can be described in a circular fashion where philosophy expresses values; values are manifest in behavior; and behavior gives meaning to the underlying philosophy. Philosophy, values, and behavior describe an organization’s culture and culture is the glue that holds the organization together.” (DeWitt, 2001)

Corporate culture can also be understood as a system with inputs and outputs. Inputs come from environment, outputs includes technologies, products and behaviors.

Corporate culture is in permanent change, it is never static. A culture may be effective at one time and ineffective in another. There is no generically good culture.

According to BOLA (2001) culture includes:

- How work process is organized
- Authority distribution
- Motivation
- the value placed on planning, analysis, logic, fairness etc
- how much initiative and risk-taking is encouraged
- rules and expectations about such things as informality in interpersonal relations, dress, personal eccentricity etc
- differential status
- emphasis given to rules, team or individual working [9].

At first, corporate culture take start from the leaders and from the purpose for which the company has been created. Then, it’s develops within the constrains of the environment, technology, values of the leadership, and performance expectations. “The initial culture is altered by the design variables of the company, experiences of the company, management’s leadership style, the structure of the company, the nature of the tasks of the groups, the way decisions are made, and the size of the company. In addition, the developing culture is affected by the internal integrity of the company, the climate, and how well the company is competing in the marketplace, its effectiveness.” (DeWitt, 2001)

In corporate culture there is hidden mechanism of staff coordination. It helps to reach common corporate goal. The goal and the ways of achieving the goal cannot be changed without understanding key attractors and drivers in the culture.

Understanding the culture of an organization helps:

1. Hire right employees, that will succeed in the organization. Right means that type of people which will approach to the company (education background, status in society)

2. Take measure to improve market demands. If the organization want to maximize its results, it must understand if the prevailing culture supports and drives the action necessary to achieve its strategic goals.

3. Making significant changes to the corporation in response to real threats to its continued existence.

- “Understanding and assessing your organization's culture can mean the difference between success and failure in today's fast changing business environment” (Hagberg & Heifetz, 2000)

- “Many companies have turned themselves around, converting imminent bankruptcy into prosperity. Some did it through financial tricks, but the ones who have become stars did it by changing their own corporate culture.” (Toolpack, 2001)

4. Assistance in company merger. Corporate culture takes a great role in international company mergers. If the cultures cannot be merged or reinvented then the business will fail.

5. Increasing profitability and growth. Companies that display specific facets of corporate culture grow 10 times faster than companies that don't. The average net sales growth for so-called high-culture companies is 141 percent, compared with 9 percent growth at "low-culture" companies [2].

Corporate culture can be identified and analyzed and there are several consulting firms in North America making significant profits doing just that. Many focus on identifying workforce attitudes, behavioural preferences, and the work environment including structure, physical artefacts, and communication channels. All agree that attention must be paid to the intangible (unconscious) as well as the

tangible (conscious) aspects including the deeply rooted basic assumptions that are often taken for granted by those inside the organization. “Organisational culture may be visible in the type of buildings, offices, shops of the organisation and in the image projected in publicity and public relations in general...An organisation’s culture may be imperceptible, taken for granted, assumed, a status quo that we live and participate in but do not question” (BOLA, 2001) [29].

Another key indicator is the true reward structure: not what the reward and recognition programs advertise but how and why people are really rewarded.

“What management pays attention to and rewards is often the strongest indicator of the organization’s culture. This is often quite different than the values it verbalizes or the ideals it strives for.” (Hagberg & Heifetz, 2000)

Other artefacts, key to identifying aspects of a particular culture, include:

- Architecture and décor. What does the actual physical environment look like? Is it a pleasant airy space with areas intended to encourage chats over coffee? Are employees working in cubicles with management offices along the windows? Remember to consider the type of work being done when looking at the environment.
- The clothing people wear. Is the dress formal or informal? Does dress change depending on the day or the week or interaction with external clients? Does the official dress code say one thing but employees dress a different way?
- Organizational processes and structures.
- Rituals, symbols and celebrations.
- Commonly used language and jargon.
- Logos, brochures, company slogans. (Hagberg & Heifetz, 2000) [15].

To confirm that the analysis of the artifacts is creating a true picture of the corporate culture, talk to employees who have been with the company for between four and six months and who are planning to stay. Find out what they have run up against, identified, and learned to work with and around. Their continued existence and happiness in the organization depends on their being able to integrate with the existing culture. They have a vested interest and will have identified key cultural

aspects that may not be obvious in the artifacts and may be invisible to those who have been there over a year.

Giles (2000) provides a series of questions to identify the dominant corporate culture.

- Is the company primarily market based, technology based, customer based or owner based.

- “What primarily drives it? The marketplace demand, chief competition changes, technological innovation, government or natural environment dictums, individual customers or senior executive whim?...Identify the priority of the prime movers in making work at your place of business. One clue may be the answer to When do we drop everything and change focus? In response to what? Our customers, the market, industry, or the boss?”

- How do people in this company communicate, is the dominant form of communication verbal or written, formal or informal, personal (face-to-face) or technological (phone, email, fax)? Include in this consideration, the level of joking, sarcasm, critique and appreciation visible in the organization.

- What is the level of diversity in terms of hours, personality, and language, as well as the traditional (age, gender, ethnicity, disability, etc.

- What are the repetitive patterns?

- “What are the primary value criteria of most of the workers? Listen for value words that are used over and over. “Best price, fastest, most durable, least bugs, most innovative, newest, perfect, reliable, popular, most needed.”

- “What is the primary motivation direction? Is it toward an objective or away from (preventing) problems? What is the primary reference for quality and motivation, internal or external? The guiding question to ask is: How do you know you have done a good job or have a good product?”

- “What is the dominant work flow process, options or procedural? Does work get accomplished through teams, collaboration or individual effort?”

· “Finally, how much change does the company culture allow? The majority of us (about 65%) like sameness with some exception. We seek major change only once every 5-7 years.”

Also helpful in identifying and understanding corporate culture are corporate culture models including:

Proponent	Components of Model
Rensis Likert	autocratic
	benevolent autocratic
	consultative
	participative
Burns and Stalker	mechanistic
	organismic
Henry Mintzberg	simple structure
	machine bureaucracy
	divisionalized
	professional bureaucracy
Roger Harrison	adhocracy
	power
	role
	task
	personal

Each of these models provides a framework in which a corporate culture can be analyzed.

Changing a corporate culture is a complex, long-term, and expensive undertaking that will either revitalize or kill the company. It should not be undertaken lightly. Culture change must be driven by a powerful, transformational reason: The competition is succeeding and you are not: Your company will fail if it does not change. “For change to be successful there needs to be a compelling reason to

change, a clear vision of what the change will be, and, a sensible first step.” (Tribus, 2001)

Tan (2001) outlines four instances where corporate cultures need to be changed:

1. When two or more companies of varied backgrounds merge and continuous conflict among people of different groups are undermining their performance;
2. When an organisation has been around for a long time and its way of working are so entrenched that it is hindering the company from adapting to changes and competing in the marketplace;
3. When a company moves into a totally different industry or areas of business and its current ways of doing things are threatening the survival of the organisation; and
4. When a company whose staff are so used to work under the favourable conditions of economic boom but could not adapt to the challenges posed by an economic slowdown [48].

You cannot change corporate culture through changing a policy. It can also not be accomplished overnight. “The only way to change organizational culture overnight is to fire everyone and hire a new staff with the working behaviors you now want.” (Giles, 2000) Culture change requires consistency of message, goal, direction, and leadership to succeed.

To begin with, you need to change the social elements of the organization. It is necessary to change a culture. This requires a strong leader who knows where they want the company to go and why they want it to go there, and who has the power to drive the change throughout the organization. This leader must to send a consistent message and keep that message clear.

There are four aspects of a successful change:

1. Values: values that drive the organization toward the realization of a shared vision.
2. Motivation: understand what motivates people.

3. Corporate Ideas and Strategies: create an environment that gives the opportunity for changing of ideas and strategies.

4. Goals: clear goals. Clear relation between individual and corporate goals.

Changing the corporate culture it's not a linear way. Organization should go through stability, chaos to the new values and beliefs. It helps to reach organization's goals indoors through organic changes, exploration, learning from failure and must adjust as the new culture emerges, anchored to leader-established values and behavioural guidelines. "Leaders of organizations must lay value foundations, cultural anchors and behavioral guidelines so that growth and development are harmonious and congruent, and not mechanistic, haphazard, harmful, or destructive. Creative conflict and patterned disequilibrium are the paradoxical dynamics for culture, development, and growth in organizational life." (Stupak, 1998)

No one can guarantee appropriate results. Changing culture it's a long way and at list it may not be changed or it may not be changed in the intended direction. Changing a culture can take between three to six years during which profitability can be seriously affected. However, those companies that successfully changed their cultures reap enormous rewards.